



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»**

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ - Η ΚΟΜΒΙΚΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ
ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

Συγγενιώτη Ευαγγελία

Σωτηρίου Μαρία

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Σαλμόν

Ακαδημαϊκό Έτος 2017-2018

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώθηκε μετά από επίμονες προσπάθειες, σε ένα ενδιαφέρον γνωστικό αντικείμενο, όπως αυτό της Διαχείρισης της Αλλαγής. Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε, όλους του καθηγητές του μεταπτυχιακού για τις πολύτιμες γνώσεις που μας προσέφεραν και ιδιαίτερος τον καθηγητή κ. Ιωάννη Σαλμόν για την επικοινωνιακή συνεργασία και την καθοδήγησή του σε όλη τη διάρκεια της πτυχιακής μας εργασίας. Η διδασκαλία του στη διάρκεια των σπουδών μας κέντρισε το ενδιαφέρον μας γύρω από το αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και υπήρξε το έναυσμα για την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στους αγαπημένους μας ανθρώπους, στις «φωτεινές πλευρές της ζωής μας», που στάθηκαν δίπλα μας στηρίζοντας τις προσπάθειές μας.

Ευαγγελία Συγγενιώτη

Μαρία Σωτηρίου

*« Η συνεχώς αυξανόμενη αλλαγή
είναι αναπόφευκτη
και θα είναι το έμβλημα της ζωής μας»*

Daryl R.Conner, Managing at the Speed of Change

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε μια εποχή συνεχών ανακατατάξεων και αλλαγών η σημασία της προσαρμογής έχει καταστεί απολύτως αναγκαία. Η μελέτη και η ανάλυση της διαδικασίας της αλλαγής, η υιοθέτηση εργαλείων, μεθόδων και συμπεριφορών θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και θα μειώσουν το κόστος εφαρμογής μιας αλλαγής.

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό τη μελέτη της διαχείρισης της αλλαγής σε επιχειρήσεις και οργανισμούς καθώς και το ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης σε αυτή τη διαδικασία.

Στο πλαίσιο αυτό γίνεται μια επισκόπηση των κυριότερων θεωρητικών αναφορών πάνω στην έννοια της οργανωσιακής αλλαγής και ερευνώνται τα αίτια της συχνής αποτυχίας των προσπαθειών αλλαγής. Τα ευρήματα της εργασίας δείχνουν ότι η οργανωσιακή αλλαγή είναι βασικός παράγοντας για την επιβίωση και την ανάπτυξη κάθε οργανισμού, αναδεικνύουν το σημαντικό ρόλο των εργαζομένων καθώς και την αναγκαιότητα της κατάλληλης επικοινωνίας από τη διοίκηση για την εξομάλυνση των όποιων αντιδράσεων.

Για να είναι επιτυχημένες οι αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, χρειάζεται αναθεώρηση της νοοτροπίας, των στάσεων και της συμπεριφοράς των στελεχών τους. Ακόμη, χρειάζεται να καθοριστεί η κατάλληλη οργανωτική κουλτούρα που θα εξασφαλίσει καλύτερες δυνατότητες επίτευξης προσωπικών και ομαδικών στόχων. Στη συνέχεια αναλύεται η συμπεριφορά (στάσεις και αντιστάσεις) του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή, αφού η στάση και τα συναισθήματά τους απέναντι στις επικείμενες αλλαγές επηρεάζουν τόσο την εξέλιξη της αλλαγής όσο και τη λειτουργία του ίδιου του οργανισμού.

Για να είναι επιτυχημένες οι αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, χρειάζεται αναθεώρηση της νοοτροπίας, των στάσεων και της συμπεριφοράς των στελεχών τους. Ακόμη, χρειάζεται να καθοριστεί η κατάλληλη οργανωτική κουλτούρα που θα εξασφαλίσει καλύτερες δυνατότητες επίτευξης προσωπικών και ομαδικών στόχων.

Η διοίκηση αλλαγών έχει ως στόχο οι αλλαγές να είναι επιτυχημένες. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να γίνει ορθολογική διαχείριση των αντιδράσεων και των αντιστάσεων των εργαζομένων, οι οποίες είναι λογικό να προκληθούν από την επιχειρούμενη οργανωτική αλλαγή.

Τέλος, αναλύεται ο ρόλος των συναισθημάτων του ανθρώπινου παράγοντα και πώς αυτά εξελίσσονται κατά τη διαδικασία της αλλαγής μέχρι την τελική υλοποίησή της. Η ανάλυση της συγκεκριμένης διάστασης γίνεται με την εννοιολογική προσέγγιση του όρου

της συναισθηματικής νοημοσύνης και του τρόπου με τον οποίο συνδέεται με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ως φορέα αλλαγής.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: οργανωσιακή αλλαγή, διοίκηση αλλαγών, αντίσταση στην αλλαγή, συναισθηματική νοημοσύνη, μετασχηματιστική ηγεσία, θετική οργανωσιακή συμπεριφορά

ABSTRACT

In times of constant change, the importance of adaptations has become an absolute necessity. The study and analysis of the process of change and the adoption of tools, methods and behaviors will increase efficiency and reduce the cost of implementing a change.

This paper aims to study the change management in businesses and organizations as well as the role of emotional intelligence in this process.

In this context, an overview of the main theoretical references concerning organizational change as well as the causes of the frequent failure of change attempts are focused. The findings of the work suggest that the organizational change is a key factor in the survival and development of each organization, highlighting the important role of the employees and the need for proper communication by the administration to smooth out any reactions.

Then it is analyzed the behavior (attitudes and resistances) of the human factor concerning the change, since employees' attitude and feelings towards imminent changes affect both the evolution of the change and the function of the organization itself.

As for the changes in the internal environment of organizations to be successful, a reconsideration of the mentality, attitudes and behavior of their executives is needed. It is also needed to be defined an appropriate organizational culture that will provide better opportunities to achieve personal and team goals

Change management aims to make changes successful. To achieve it, management of employees' reaction and resistance, which are logical to be caused by the attempted organizational change, must be rationalized.

Finally, the role of the emotions of the human factor is analyzed as well as their evolution during the process of the change to its final achievement. The analysis of this aspect is made by the conceptual approach of the term emotional intelligence and the way it relates to the characteristics of the leader as a carrier of change.

KEY WORDS: organizational change, change management, resistance to change, emotional intelligence, transformational leadership, positive organizational behavior

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΑΛΛΑΓΗ	10
1.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ	10
1.2 ΑΛΛΑΓΗ.....	11
1.3 ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	12
1.4 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	14
1.4.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΡΙΩΝ ΒΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ Κ.LEWIN	15
1.4.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΟΤΤΕΡ.....	16
1.4.3 ΜΟΝΤΕΛΟ COOK & HUNSAKER	19
1.4.4 ΜΟΝΤΕΛΟ ΒΑΛΟΓΑΝ & HOPE	20
1.4.5 ΜΟΝΤΕΛΟ ROBBINS	21
1.4.6 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΔΙΑΚΟΠΤΟΜΕΝΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ (TUSHMAN &	22
ROMANELLI)	22
1.4.7 ΑΙΤΙΩΔΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ BURKE & LITWIN	23
1.4.8 ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΤΩΝ CLARKE & GARSIDE.....	24
1.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	25
1.6 ΦΟΡΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ	30
2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	30
2.2 ΑΙΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	32
2.3 ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	35
2.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	37
2.5 ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ	39
2.6 ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	41
2.7 ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ.....	42
2.8 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	45
2.9 ΛΟΓΟΙ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	48
2.10 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	50
2.11 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	53
2.11.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	53
2.11.2 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	61
3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	61
3.2 ΛΟΓΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	62
3.3 ΑΙΤΙΕΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	65
3.4 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	67
3.5 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	69
3.6 ΕΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ...	71
3.7 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	72
3.8 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	76
4.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	76
4.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.....	80
4.2.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ MAYER, SALOVERY & CARUSO.....	80
4.2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ REUVEN BAR-ON	81
4.2.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ GOLEMAN.....	82
4.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	84
4.4 Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	88
4.5 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	90
4.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	92
4.7 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	93
4.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	99
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	99
5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	101
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	113

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

- Σχήμα 1: Στάδια προσαρμογής των εργαζομένων σε έναν οργανισμό
- Σχήμα 2: Μοντέλο τριών βημάτων του K.Lewin
- Σχήμα 3 : Τα 8 σημεία της θεωρίας του Kotter
- Σχήμα 4 : Μοντέλο Cook & Hunsaker
- Σχήμα 5: Μοντέλο Balogan & Hope
- Σχήμα 6 : Μοντέλο Robbins
- Σχήμα 7 : Μοντέλο Tushman & Romanelli
- Σχήμα 8 : Μοντέλο Clarke & Garside
- Σχήμα 9: Παράγοντες οργανωσιακής αλλαγής, Πηγή: Cook & Hunsaker, 2001
- Σχήμα 10: Τρισδιάστατο Μοντέλο των στάσεων
- Σχήμα 11 :Στάσεις ως προς τις αλλαγές από Διοίκηση Αλλαγών και ο ρόλος της ΔΑΠ
- Σχήμα 12: Η Ηγεσία της Αλλαγής (πηγή: Bateman-Snell, Διοίκηση επιχειρήσεων,σελ.1182, Τζιόλας)
- Σχήμα 13: Πυραμίδα του Maslow
- Σχήμα 14: IQ – EQ
- Σχήμα 15: το φύλο των ερωτηθέντων
- Σχήμα 16: ερώτηση 1 (Παράρτημα)
- Σχήμα 17: ερώτηση 2 (Παράρτημα)
- Σχήμα 18: ερώτηση 3 (Παράρτημα)
- Σχήμα 19: ερώτηση 4 (Παράρτημα)
- Σχήμα 20: ερώτηση 5 (Παράρτημα)
- Σχήμα 21: ερώτηση 6 (Παράρτημα)
- Σχήμα 22: ερώτηση 7(Παράρτημα)
- Σχήμα 24: ερώτηση 8 (Παράρτημα)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από τις ραγδαίες εξελίξεις που συντελούνται καθημερινά σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας. Το ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον αναφέρεται σε συνεχείς αλλαγές σε θέματα οικονομικά, πολιτισμικά, κοινωνικά, τεχνικά, τεχνολογικά κ.α. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις όλων των βαθμίδων καλούνται σε πρώτη φάση να επιβιώσουν και κατόπιν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και να ανταποκριθούν στις αλλαγές με επιτυχία. Ζητούμενο των επιχειρήσεων πλέον είναι η ευελιξία, η καινοτομία και η ικανότητα προσαρμογής στις καθημερινά μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ως εκ τούτου δίνεται ολοένα και μεγαλύτερη προσοχή σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οργανωσιακής συμπεριφοράς και διοίκησης αλλαγών, καθώς επιχειρήσεις και οργανισμοί επιβάλλουν προγράμματα αλλαγής στους εργαζόμενους προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, τις εξελίξεις και κατ' επέκταση να μπορέσουν να αντιδράσουν αποτελεσματικά και έγκαιρα στις απαιτήσεις που διαμορφώνει το εξωτερικό περιβάλλον.

Το περιεχόμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματεύεται την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα στην αλλαγή, καθώς η διαχείριση αλλαγών αφορά το ανθρώπινο στοιχείο ,σε αντίθεση με την διαχείριση έργων που αφορά την «τεχνική» και «επιχειρηματική» πλευρά της αλλαγής.

Η αντίδραση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί βασικό στοιχείο στα προγράμματα αλλαγής. Τα ανθρώπινα συναισθήματα και αντιδράσεις ποικίλουν. Για τον λόγο αυτό η εργασία αυτή περιλαμβάνει αφ' ενός την μελέτη των λόγων που διαχρονικά οδηγούν τους οργανισμούς να υλοποιούν αλλαγές και αφετέρου τις αντιδράσεις που προκύπτουν κατά την εφαρμογή τους. Η μελέτη των αντιδράσεων αφορά τις αντιστάσεις ή αντιρρήσεις που προκύπτουν από τους εργαζομένους αλλά και από την ίδια την διοίκηση του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΑΛΛΑΓΗ

1.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ο όρος οργάνωση αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, η έννοια του δεν είναι ακόμα και σήμερα πλήρως κατανοητή. «Οργάνωση είναι η διαδικασία ταξινόμησης και χρησιμοποίησης όλων των δραστηριοτήτων και πηγών του οργανισμού που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των σκοπών του. Η λειτουργία της οργάνωσης προσδιορίζει το ρόλο του κάθε ατόμου που εργάζεται στον οργανισμό, τα μέσα και τα όργανα που απαιτούνται καθώς επίσης και τους τρόπους συντονισμού όλων των προσπαθειών των ατόμων για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού» (Ζαβλανός,2002a,σ.238).

Η οργάνωση παίζει κυρίαρχο ρόλο στην επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να εξυπηρετούν και να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εκάστοτε αποδεκτών. Η οργάνωση είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας διοίκησης και συγκεκριμένα του βήματος του προγραμματισμού. (Montana κ.α.,1993).

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας συνυπάρχουν δυο τύποι οργάνωσης, η τυπική και η άτυπη οργάνωση.

Τυπική Οργάνωση

Η τυπική οργάνωση σχετίζεται με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων του οργανισμού. Τυπική οργάνωση εννοείται η κλασική δομή ενός οργανισμού όπου η εξουσία διαχέεται από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από την ομάδα ανώτερης διοίκησης στα μεσαία διοικητικά στελέχη και από κει στους εργαζόμενους. Η τυπική οργάνωση δεν είναι αμετάβλητη, αλλά τροποποιείται κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή. Λόγω του ότι η τυπική οργάνωση δεν είναι ο σκοπός αλλά το μέσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού θα πρέπει να είναι ελαστική. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη,1999).

Άτυπη Οργάνωση

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη & Τζωρτζάκη (1999) η άτυπη οργάνωση συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται μέσα σε έναν οργανισμό. Αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Σημαντικοί παράγοντες για την δημιουργία των άτυπων ομάδων είναι οι κοινοί στόχοι, τα κοινά ενδιαφέροντα και αντιλήψεις. Η άτυπη

οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν αναφέρεται στο οργανόγραμμα του οργανισμού, όμως πολλές φορές βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων του.

1.2 ΑΛΛΑΓΗ

Η αλλαγή ως έννοια και ως περιεχόμενο σχετίζεται με τη μεταβολή, τη μετατροπή, την αλλοίωση και την «οριστική και πλήρη μετάβαση από μια κατάσταση σε μια άλλη». (Μπαμπινιώτης, 2002:122), χωρίς να προδιαγράφεται αν τα αποτελέσματα θα είναι θετικά ή αρνητικά (Ιορδανίδης, 2006).

Όταν κάνουμε λόγο για αλλαγές, εννοούμε στοχευμένες δράσεις και πρακτικές που επιδιώκουν να καταστήσουν το ανθρώπινο δυναμικό την κινητήρια δύναμη του οργανωτικού μηχανισμού, σε σχέση πάντοτε με τις στρατηγικές και πρωτοβουλίες της διοίκησης, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του οργανισμού ως σύνολο.

Για να γίνει κατανοητή η έννοια της αλλαγής, είναι σκόπιμο να την προσεγγίσει κανείς ως μια συνεχή διαδικασία ανανέωσης και μεταβολής, πάρα ως το τελικό αποτέλεσμα μιας συντονισμένης προσπάθειας (Fullan,1982, Fullan, 1991, Fullan,1993, Hopkins et al, 1992). Από αυτή την άποψη κάθε αλλαγή μικρής ή μεγάλης κλίμακας εμπεριέχει και το στοιχείο της προσωρινότητας αλλά και του πειραματισμού, αφού πρέπει να δοκιμασθεί στην πράξη και να αξιολογηθεί κατά την πορεία της εφαρμογής της. Για τον λόγο αυτό οι αλλαγές, είτε πρόκειται για μεγάλες μεταρρυθμίσεις, είτε επιμέρους νεωτερισμούς ή καινοτομίες, δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σαν κάτι δεδομένο, γιατί δεν μπορεί να είμαστε ποτέ σίγουροι για τους σκοπούς, τις δυνατότητες εφαρμογής και κυρίως για το επιθυμητό αποτέλεσμα των προτεινόμενων αλλαγών (Fullan, 1991). Εκείνο όμως το οποίο είναι σίγουρο είναι ότι οι αλλαγές είτε εθελοντικές, δηλαδή μέσα από κοινή συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή, είτε επιβεβλημένες μέσα από μια καλά σχεδιασμένη μεταρρύθμιση συνεπάγονται ανησυχίες, αλλαγή ρόλων και σε τελική ανάλυση σύγκρουση (Υφαντή, Α.,2000:213).

Επειδή ζούμε σε ένα κόσμο που τα πάντα μεταβάλλονται και είναι ρευστά, οι οργανισμοί πρέπει να πάρουν κάποιες αποφάσεις για την μετέπειτα πορεία τους μέσα στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται, αλλά και για να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων, καταφεύγουν στην αλλαγή. Η αλλαγή είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την επιβίωση και την ανάπτυξη ενός οργανισμού είτε πρόκειται για έναν άνθρωπο, είτε για μια εμπορική επιχείρηση, είτε για ένα εκπαιδευτικό σύστημα.

Ό,τι σήμερα θεωρείται επιτυχημένο, αύριο μπορεί να θεωρείται ξεπερασμένο. Η αλλαγή είναι μια δυναμική και συνεχής διαδικασία ανάπτυξης, η οποία εμπλέκει την αναδιοργάνωση ως ανταπόκριση στις ανάγκες που υπάρχουν. Είναι μια διαδικασία μετασχηματισμού που εισάγεται από εσωτερικές ή εξωτερικές πιέσεις, εμπλέκοντας άτομα, ομάδες ή οργανισμούς, η οποία οδηγεί σε μια νέα κατάσταση των παρόντων αξιών, πρακτικών και αποτελεσμάτων. (Morrison,1998). Η Αγορά είναι ρευστή. Οι επιχειρήσεις αλλάζουν την εστίασή τους, επεκτείνουν ή μειώνουν τις δραστηριότητές τους και επανεξετάζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Πολλές επιχειρήσεις σήμερα, βρίσκονται ανάμεσα σε πολλές αλλαγές και εξελίξεις, τόσο σε επίπεδο Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και σε αλλαγές υπηρεσιών, διαμορφωμένες από τις τάσεις και τις προκλήσεις της αγοράς, και αποσκοπώντας στη βελτίωση των συνθηκών της κίνησης της αγοράς, τη διευκόλυνση των πελατών τους και την εκπαίδευση, αξιοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού τους.

1.3 ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η διαχείριση αλλαγών είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ελεγχόμενες αλλαγές πραγματοποιούνται σε ένα σύστημα σύμφωνα με καθορισμένα πλαίσια ή μοντέλα. Περιλαμβάνει τους κανόνες, τις πολιτικές, τις πρακτικές καθώς και τους πόρους που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας αλλαγής (Bamford & Forester, 2003).

Αλλαγές μπορούν να εφαρμοστούν στα συστήματα, στις πολιτικές, στα οργανωτικά σχήματα, στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στις δραστηριότητες. Λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική της αγοράς και των ραγδαίων εξελίξεων της τεχνολογίας, η διαχείριση αλλαγών επιβάλλεται στη στρατηγική διαχείριση. Πρόσφατα οικονομικά θέματα αποδεικνύουν επίσης την ανάγκη για διαχείριση αλλαγών. Σε αντίθεση με την διαχείριση έργων που αφορά την «τεχνική» και «επιχειρηματική» πλευρά της αλλαγής, η διαχείριση αλλαγών αφορά το ανθρώπινο στοιχείο.

Τα τελευταία χρόνια, παρά την εφαρμογή καλά σχεδιασμένων προγραμμάτων αλλαγής, οι περισσότερες περιπτώσεις οργανωσιακών αλλαγών έχουν πέσει στο κενό, εφόσον τα άτομα τα οποία χαράσσουν την στρατηγική και τα αντίστοιχα σχέδια και προγράμματα για την εφαρμογή τους, αγνοούν έναν πολύ σημαντικό παράγοντα, αυτόν του ανθρώπου (Bellou, 2008). Έτσι εμφανίζεται όσο ποτέ άλλοτε η ανάγκη για κατανόηση της αλλαγής από την πλευρά των εργαζομένων.

Οι άνθρωποι, οι οποίοι εισάγουν τις αλλαγές, θα πρέπει να κατανοήσουν ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εξασφαλίσουν ότι η εργασία τους δεν θα είναι σε κίνδυνο, ότι θα λάβουν την εκπαίδευση και υποστήριξη που χρειάζονται προκειμένου να προσαρμοστούν στις επιχειρούμενες αλλαγές (Reichers, Wanous & Austin, 1997), ενώ επιθυμούν συγχρόνως να διευθετούνται ρητά οι συναισθηματικές όπως επίσης και οι οικονομικές τους ανησυχίες. (Todd, 1999).

Ο παράγοντας άνθρωπος μπορεί να συμβάλλει στη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων, στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων και γενικότερα στην ομαλή έκβαση και επιτυχία των αλλαγών σε μια επιχείρηση. Στο επίκεντρο αυτής της διαδικασίας λοιπόν, είναι ο άνθρωπος και οι αντιδράσεις του, οι οποίες και καθορίζουν την επιτυχία ή αποτυχία του έργου της αλλαγής. Έτσι, σε κάθε βήμα της αλλαγής πρέπει να παρακολουθείται η εξέλιξη του έργου, ώστε να καταλήξουμε στα επιθυμητά αποτελέσματα όσο το δυνατόν πιο «ανώδυνα» και λιγότερο ζημιωμένοι (Χυτήρης, 2001).

Η διαχείριση αλλαγών είναι σημαντική διότι:

- Αυξάνει την επιτυχία ενός σχεδίου (έχει διαπιστωθεί ότι τις περισσότερες φορές η αιτία αποτυχίας του σχεδίου είναι η αντοχή των ανθρώπων και η κακή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα στο έργο).
- Η επιτυχία ενός έργου δεν σχετίζεται μόνο με τη σωστή στρατηγική ή τις καλές τεχνικές διαχείρισης. Τα κίνητρα και οι δεξιότητες της ομάδας είναι επίσης σημαντικές.
- Η διαχείριση αλλαγών έχει στρατηγική σημασία και χωρίς αυτήν οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιβιώσουν. Η ικανότητα τους να αλλάξουν και να προσαρμοστούν γρήγορα επιφέρει τεράστια πλεονεκτήματα στην αγορά.

Οι οργανωτικές αλλαγές απαιτούν αλλαγές σε όλα τα επίπεδα. Κάποιοι σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη από την διοίκηση είναι:

- ✓ Η αλλαγή πρέπει να είναι ρεαλιστική, εφικτή και σαφής.
- ✓ Η προσπάθεια επιβολής μιας αλλαγής δεν θα έχει σταθερότητα.
- ✓ Η αλλαγή πρέπει να γίνεται κατανοητή και να διαχειρίζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνεται αποδεκτή. Η αλλαγή μπορεί να προκαλέσει αναταραχή, γι' αυτό τα σχέδια διαχείρισης αλλαγών πρέπει να παρουσιάζονται από υψηλόβαθμα στελέχη.

Η αλλαγή έχει δυσκολίες αλλά μπορεί να σώσει μια επιχείρηση και να προστατεύσει τις θέσεις εργασίας. Προκαλεί πάντα άγχος και αντιδράσεις στους εργαζόμενους, οι οποίοι

χρειάζονται στήριξη και χρόνο για να προσαρμοστούν σε αυτήν. Τα στάδια προσαρμογής των εργαζομένων σε έναν οργανισμό σε μια μεταβατική περίοδο, είναι τα ακόλουθα:

Πρώτο στάδιο: **Σοκ**. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι απειλούνται και έχουν σύγχυση. Αποσύρονται και δεν ρισκάρουν. Κυριαρχούν ο φόβος και η ένταση και κατά συνέπεια μειώνεται η απόδοση.

Δεύτερο στάδιο: **Αμυντική απόσυρση**. Αφού ξεπεράσουν το σοκ αντιδρούν οργισμένα: αντιστέκονται ανοιχτά, συγκρούονται, μποϋκοτάρουν την αλλαγή.

Τρίτο στάδιο: **Αναγνώριση**. Η ενεργή αντίσταση εξασθενίζει, οι εργαζόμενοι διαμαρτύρονται, αλλά συμβιβάζονται. Βλέπουν με αντικειμενικότητα τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία της νέας κατάστασης. Εάν τα πρώτα βήματα της αλλαγής είναι επιτυχή, τότε υπάρχει επιθυμία να ληφθούν ρίσκα.

Τέταρτο στάδιο: **Αποδοχή και προσαρμογή** στις αλλαγές. Οι άνθρωποι συγκρίνουν το πριν και το μετά από την αλλαγή.



Σχήμα 1: Στάδια προσαρμογής των εργαζομένων σε έναν οργανισμό

1.4 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Το φαινόμενο της αλλαγής έχει μελετηθεί επισταμένα τουλάχιστον τα τελευταία πενήντα χρόνια. Ερευνητές και συγγραφείς από διάφορους επιστημονικούς κλάδους (Διοικητική Επιστήμη, Οικονομική Επιστήμη, Ψυχολογία κ.α.) αποπειράθηκαν να αναλύσουν το γιατί ένας οργανισμός αποφασίζει να αλλάξει, πώς συμβαίνει η μετάβαση αυτή και πώς επηρεάζονται από την αλλαγή οι εμπλεκόμενοι σε αυτή. Αποτέλεσμα της εντατικής αυτής προσπάθειας είναι, ότι η σχετική θεωρία περιλαμβάνει μια τεράστια βιβλιογραφία, που προσεγγίζει το φαινόμενο της αλλαγής από διαφορετικές σκοπιές και οπτικές.

Στην ουσία οι προσεγγίσεις αυτές έχουν σαν στόχο να περιγράψουν τον βέλτιστο τρόπο εισαγωγής και διαχείρισης των αλλαγών. Οι αρχές τους έχουν επηρεάσει τον τρόπο σκέψης όλων των σύγχρονων θεωρητικών και βάση αυτών οι μάνατζερ των σημερινών επιχειρήσεων προσπαθούν να προβλέψουν καταστάσεις και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για την μέγιστη αξιοποίηση των αλλαγών.

1.4.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΡΙΩΝ ΒΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ Κ.LEWIN

Η σημαντικότερη θεωρία στην μελέτη της οργανωσιακής αλλαγής είναι το μοντέλο των τριών βημάτων του Kurt Lewin και η σχετιζόμενη με αυτό Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου (force field analysis). Σύμφωνα με τον Lewin η διαδικασία αλλαγής αποτελείται από τρία στάδια:

Το στάδιο του **ξεπαγώματος/ αποδέσμευσης** (unfreeze), στο οποίο η επικρατούσα τάξη πραγμάτων διαταράσσεται. Στο στάδιο αυτό γίνεται η διαπίστωση του χάσματος μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής κατάστασης. Πρωταρχικός στόχος του σταδίου αυτού είναι να γίνει κατανοητή η ανάγκη για αλλαγή από ολόκληρο τον οργανισμό και έτσι όλοι να την αποδεχθούν και να την υποστηρίξουν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω εκπαίδευσης, δημιουργίας ομάδων εργασίας και ατομικών συζητήσεων, ώστε να τονισθούν τα πιθανά προβλήματα ή οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος, να παρουσιαστούν στοιχεία που τα αποδεικνύουν και να πειστούν ακόμα και οι πιο δύσπιστοι για την αναγκαιότητα της αλλαγής. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι η αναθεώρηση της κατάστασης που επικρατεί και η κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή.

Το στάδιο της **μετακίνησης/ κινητοποίησης** (moving), όπου γίνεται η μετακίνηση στην καινούργια κατάσταση μέσα από την συμμετοχή και την εμπλοκή των συμμετεχόντων στη διαδικασία αλλαγής. Στη μετακίνηση αυτή περιλαμβάνεται και η δημιουργία νέων συμπεριφορών, ο προσδιορισμός και η υιοθέτηση νέων στάσεων, αξιών και απόψεων από τα εμπλεκόμενα μέρη, καθώς και η εγκαθίδρυση νέων δομών, διαδικασιών και συστημάτων. Η σημαντικότητα του σταδίου έγκειται στο ότι για να γίνει κάτι νέο αποδεκτό πρέπει πρώτα οι ενδιαφερόμενοι να έχουν πιστέψει σε αυτό. Δηλαδή, θα πρέπει το σύστημα αξιών και οι συμπεριφορές τους να διαμορφωθούν ανάλογα. Βέβαια ο Lewin θεωρεί ότι συχνά οι φορείς αλλαγής περνούν από το στάδιο αυτό πρόωρα και βιαστικά με αποτέλεσμα να δημιουργούνται μελλοντικά αρνητικές αντιδράσεις και μεταστροφή στην προηγούμενη κατάσταση. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο και τον χρόνο που θα γίνει η μετάβαση, ώστε τα άτομα να έχουν πραγματικά αποδεχθεί την αλλαγή.

Το στάδιο του **ξαναπαγώματος/ επαναδέσμευσης** (refreeze) όπου έχουμε την παγίωση της καινούργιας τάξης πραγμάτων, δηλαδή την παγίωση της αλλαγής. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τρόπους όπως η επικοινωνία, η αξιολόγηση της απόδοσης, η επιβράβευση των επιτυχιών, η δέσμευση της ηγεσίας και η κατάλληλη εκπαίδευση που θα αποτρέψουν έναπισωγύρισμα στην αρχική κατάσταση.

Χαρακτηριστικό στοιχείο του μοντέλου είναι ότι αντιμετωπίζει την αλλαγή ως μια προσωρινή κατάσταση που πρέπει να ξεπεραστεί μέσα από μια σειρά βημάτων. Αφορά δηλαδή οργανισμούς που επιθυμούν να ολοκληρώσουν ένα μεμονωμένο μετασχηματισμό και όχι αυτούς που χαρακτηρίζονται από τάση συνεχούς εξέλιξης. Το κύριο μειονέκτημα του είναι ότι δεν αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η αλλαγή θα γίνει πραγματικότητα καθώς και στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν ώστε το υπάρχον σύστημα να μην κλονιστεί. Ουσιαστικά το μοντέλο αποτελεί ένα γενικό πλαίσιο για να κατανοήσει κάποιος τη διαδικασία της αλλαγής, το οποίο στη συνέχεια εξειδικεύτηκε από πλήθος ερευνητών, όπως οι Lippitt et al. (1958) και οι Cumming & Huse (1989) σε μια προσπάθεια πληρέστερης απεικόνισης των βημάτων που καλούνται να ακολουθήσουν οι φορείς της αλλαγής (Burnes, 2000).



Σχήμα 2: Μοντέλο τριών βημάτων του K.Lewin

1.4.2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΟΤΤΕΡ

Ο Kotter βασιζόμενος στο μοντέλο των τριών βημάτων αλλαγής του Lewin σχεδίασε μια πιο λεπτομερή προσέγγιση διοίκησης της αλλαγής. Ξεκίνησε κατηγοριοποιώντας τις αποτυχίες που συμβαίνουν όταν οι μάνατζερ προσπαθούν να εισάγουν μια αλλαγή. Οι αποτυχίες αυτές περιλαμβάνουν την αδυναμία δημιουργίας αίσθησης αναγκαιότητας για την αλλαγή, την αποτυχία δημιουργίας συμμαχίας για την διοίκηση της διαδικασίας, την απουσία ενός οράματος και της αποτελεσματικής εμφύσησης του στον οργανισμό, την αστοχία αποφυγής εμποδίων που μπορούν να εμποδίσουν την επίτευξη του οράματος, την δυσκολία προσδιορισμού βραχυπρόθεσμων και επιτεύξιμων στόχων και τέλος τη μη ενσωμάτωση των αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Στη συνέχεια ο Kotter κατέληξε στο συμπέρασμα ότι για να συντελεστεί μια αλλαγή με επιτυχία πρέπει να βασιστεί σε οκτώ βήματα. Οι οκτώ φάσεις για την επίτευξη σημαντικών αλλαγών είναι:

1. Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος

Με την εξέταση της πραγματικότητας και την ανάλυση των εσωτερικών δυνατοτήτων του οργανισμού, η διοικητική ομάδα μπορεί να αποδείξει την αναγκαιότητα και χρησιμότητα της αλλαγής για την επιβίωση και την πρόοδο του οργανισμού. Η όλη διαδικασία προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων εμπλεκομένων, κάτι που βοηθάει ιδιαίτερα στην κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή από τους εργαζομένους όλων των βαθμίδων.

2. Δημιουργία ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού

Είναι απαραίτητη η συγκρότηση μιας ισχυρής ομάδας, η οποία θα έχει το όραμα, τις ικανότητες, την εξουσία και τη θέληση να προχωρήσει στην υλοποίηση της αλλαγής και να υποστηρίξει το πρόγραμμα της σε όλες τις φάσεις.

3. Δημιουργία ισχυρού οράματος

Η ανάπτυξη ενός οράματος θα βοηθήσει να υποδειχθεί η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η προσπάθεια για αλλαγή, ενώ είναι κομβικής σημασίας για την επιτυχία της, αφού βοηθάει να κατευθύνονται, να ευθυγραμμίζονται και να εμπνέονται οι ενέργειες ενός μεγάλου αριθμού ατόμων.

4. Μετάδοση του οράματος για αλλαγή

Οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλάβουν την αναγκαιότητα για αλλαγή, να πεισθούν ότι τα οφέλη είναι ελκυστικά και να πιστέψουν στην δυνατότητα πραγματοποίησής της. Σημαντικό ρόλο στο στάδιο αυτό παίζει η επικοινωνία του οράματος σε όλο τον οργανισμό.

5. Ενδυνάμωση με σκοπό την υποστήριξη του οράματος

Ενδυνάμωση των εργαζομένων έτσι ώστε να μετακινήσουν τα διάφορα εμπόδια, να εμπνευσθούν, να αναλάβουν τα αναγκαία ρίσκα και να μπορέσουν να διαχειριστούν τα προβλήματα δημιουργικά.

6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων

Η επίτευξη γρήγορων θετικών αποτελεσμάτων τονώνουν το ηθικό αυτών που συμμετέχουν ή υφίστανται την αλλαγή. Αφού ο πραγματικός μετασχηματισμός απαιτεί χρόνο, είναι απαραίτητο να μη χαθεί η δυναμική της αλλαγής, να σχεδιαστούν βραχυπρόθεσμοι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και να επιβραβεύεται η επίτευξή τους.

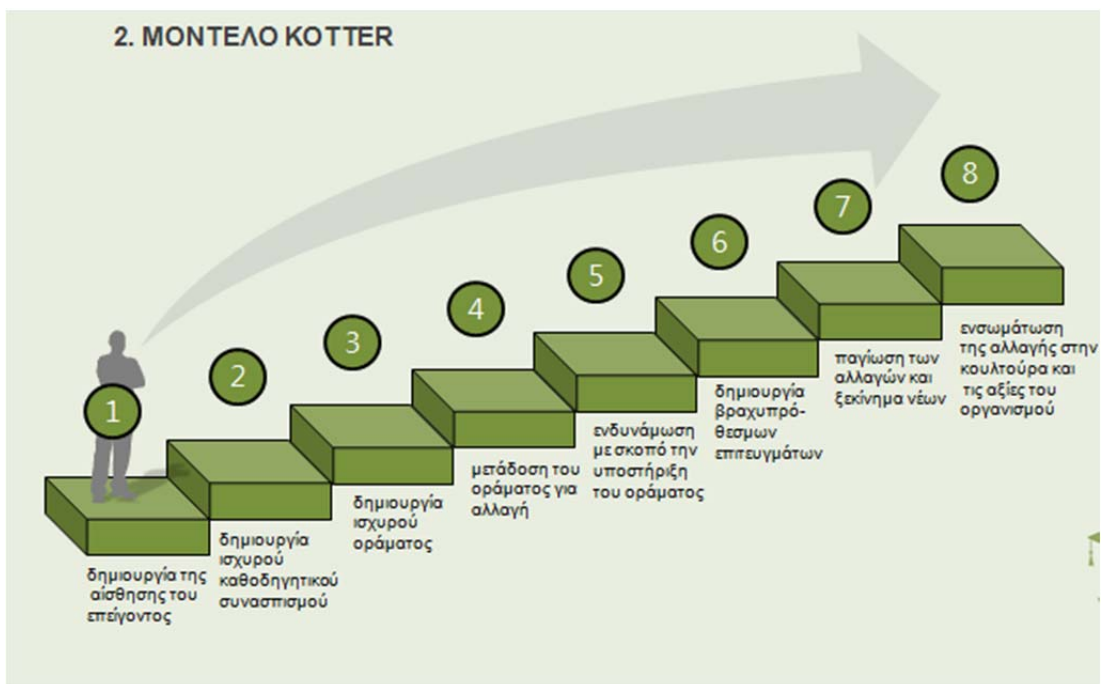
Αυτή η θετική εμπειρία υποκινεί τους εργαζομένους για μια πιο ενεργή συμμετοχή και δημιουργεί θετικές στάσεις απέναντι στην αλλαγή.

7. Παγίωση των αλλαγών και ξεκίνημα νέων

Η αλλαγή δεν αποτελεί μόνο ένα πλαίσιο δράσης αλλά και μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης και επαγρύπνησης για το καλύτερο. Επομένως, αφού η μια αλλαγή οδηγεί στην άλλη, θα πρέπει να ενεργοποιηθεί ακόμη περισσότερο η διαδικασία της αλλαγής με επιβράβευση των πλέον επιτυχημένων εργαζομένων και τμημάτων και προώθηση στην ημερήσια διάταξη νέων αλλαγών, νέων προγραμμάτων και δράσεων.

8. Ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού

Για να μην επικρατήσει η έμφυτη τάση του οργανισμού στο να επιστρέφει στην παλιά παγιωμένη κατάσταση θα πρέπει οι αλλαγές να ενσωματωθούν στην κουλτούρα του οργανισμού. Σκοπός είναι να μετατραπούν τα αποτελέσματα της αλλαγής σε μια καινούργια συνήθεια, αποτρέποντας έτσι τους εργαζόμενους να επιστρέψουν στον προηγούμενο τρόπο λειτουργίας.



Σχήμα 3 : Τα 8 σημεία της θεωρίας του Kotter

1.4.3 MONTELO COOK & HUNSAKER

Οι Cook & Hunsaker (2001), βασιζόμενοι και αυτοί στο μοντέλο του Lewin, υποστήριξαν ότι για την διοίκηση της αλλαγής απαιτούνται τέσσερα βήματα, ήτοι:

Βήμα 1^ο: Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή

Η ανάγκη για αλλαγή είναι μερικές φορές προφανής και μερικές φορές δυσδιάκριτη. Εάν όλα εμφανίζονται να πηγαίνουν καλά ,δεν υπάρχει κάποια ανάγκη για ατομική ή οργανωσιακή αλλαγή. Οι οργανισμοί μπορούν να αγνοήσουν σημάδια αλλαγής στις αγορές επειδή έχουν ικανοποιητική απόδοση στο παρόν χρονικό σημείο. Σημαντικές όμως αλλαγές μπορούν ξαφνικά να συμβούν προκαλώντας σοβαρά προβλήματα. Τόσο τα άτομα, όσο και οι μάνατζερ πρέπει να ελέγχουν τις περιβαλλοντικές εξελίξεις και να εντοπίζουν τις αλλαγές που μπορούν να τους επηρεάσουν. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να αφορούν τη γνώση, τις ικανότητες, την τεχνολογία, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές ή τους προμηθευτές.

Βήμα 2^ο: Διάγνωση και σχεδιασμός της αλλαγής

Αναφορικά με την διάγνωση της αλλαγής, το πρώτο που πρέπει να κάνει ο υπεύθυνος της αλλαγής είναι να προσδιορίσει ποια συγκεκριμένα πράγματα πρέπει να αλλάξουν, έτσι ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Για αυτό είναι σημαντικός ο διαχωρισμός των άμεσων και μακροπρόθεσμων στόχων, καθώς και των μέσων και των σκοπών. Επιπλέον, κατά την διάρκεια του σχεδιασμού πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλες οι ομάδες των ατόμων που θα επηρεαστούν.

Αναφορικά με τον σχεδιασμό της αλλαγής ο καλύτερος τρόπος εξαρτάται από παράγοντες οι οποίοι αφορούν τον χρόνο, τη σημασία, την αντίσταση, την ικανότητα, την γνώση, τις απαιτούμενες πηγές και την πηγή σχετικών δεδομένων (Kotter & Schlesinger, 1979). Στη συνέχεια αφού προσδιοριστούν οι κατάλληλες στρατηγικές, πρέπει να επιλεγούν οι παρεμβάσεις που θα χρησιμοποιηθούν. Παρεμβάσεις καλούνται οι κοινωνικές, δομικές και τεχνολογικές μέθοδοι αλλαγής που χρησιμοποιούνται από τους υπευθύνους της αλλαγής και επηρεάζουν τα άτομα, τις ομάδες και τους οργανισμούς. Το τελευταίο βήμα στην διαγνωστική και σχεδιαστική διαδικασία είναι ο καθορισμός των κριτηρίων επιτυχίας, του τρόπου μέτρησης των αποτελεσμάτων και των συνθηκών που θα καθορίσουν πότε η προσπάθεια για αλλαγή μπορεί να σταματήσει ή πότε θα χρειαστεί να εκπονηθεί ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης. (Cook & Hunsaker, 2001).

Βήμα 3^ο : Διοίκηση της αλλαγής

Η εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής σπάνια οδηγεί άμεσα στα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ατομική απόδοση συχνά μειώνεται κατά την διάρκεια της περιόδου

μάθησης και αυτό προκαλεί φόβο και άγχος στους εργαζόμενους. Αυτή η αμφιβολία και ο φόβος μπορούν να ενισχύονται όταν τα άτομα επικοινωνούν τα παράπονα και τις ανησυχίες τους. Οι υπεύθυνοι της αλλαγής πρέπει να παρέχουν υποστήριξη, εκπαίδευση, ενθάρρυνση και πόρους ώστε να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν. Τέλος, καθώς τα άτομα μαθαίνουν να αποδίδουν στις νέες συνθήκες και να αντιλαμβάνονται τα πρώτα θετικά αποτελέσματα, αρχίζουν να ενσωματώνουν τις νέες συμπεριφορές. (Cook & Hunsaker, 2001).

Βήμα 4^ο : Μέτρηση αποτελεσμάτων και διατήρηση της αλλαγής

Ο υπεύθυνος της αλλαγής πρέπει να εξετάσει, αν η αλλαγή επιτυγχάνει ή όχι τους επιθυμητούς στόχους. Για αυτό χρειάζεται να συγκεντρώνει πληροφόρηση μέσω μηχανισμών ανάδρασης, όπως έρευνες ή συνεντεύξεις και στη συνέχεια να κάνει συγκρίσεις με τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον είναι χρήσιμη η ανάπτυξη υποστηρικτικών ομάδων, ειδικών συναντήσεων και η παροχή μέσων σταθερής ενίσχυσης για αυτούς που καλούνται να αλλάξουν (Cummins & Worley, 2005).

Σε πραγματικές συνθήκες τα παραπάνω βήματα δεν ακολουθούν πάντα το ένα το άλλο, αλλά η αποτελεσματική αλλαγή συνήθως περιλαμβάνει το καθένα από αυτά.



Σχήμα 4 : Μοντέλο Cook & Hunsaker

1.4.4 MONTELO BALOGAN & HOPE

Σύμφωνα με τον Balogan & Hope (1999), υπάρχουν τέσσερα είδη αλλαγής που προκύπτουν από μια μήτρα δύο διαστάσεων (πρίσμα και φύση αλλαγής) και τα οποία συνοδεύονται και από αντίστοιχες στρατηγικές διοίκησής της:

1. **Στρατηγική Προσαρμογής:** χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή μπορεί να ενσωματωθεί στο υφιστάμενο πλαίσιο και να συμβεί σταδιακά. Είναι η πιο κοινή μορφή αλλαγής στους οργανισμούς.

2. **Στρατηγική Αναδόμησης:** χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή μπορεί να είναι γρήγορη και να προκαλέσει μεγάλη αναστάτωση σε ένα οργανισμό, αλλά δεν αλλάζει ριζικά το υφιστάμενο οργανωσιακό πλαίσιο. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να κάνει μεγάλες δομικές αλλαγές ή να υλοποιεί ένα μεγάλο πρόγραμμα μείωσης εξόδων, έτσι ώστε να αντιμετωπίσει δύσκολες ή μεταβαλλόμενες συνθήκες στις αγορές.
3. **Στρατηγική Εξέλιξης:** χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή απαιτεί τη σταδιακή αλλαγή του υφιστάμενου οργανωτικού πλαισίου. Ένας τρόπος με τον οποίο μπορεί να ερμηνευτεί η συγκεκριμένη στρατηγική είναι με το να αντιλαμβανόμαστε τους οργανισμούς σαν «συστήματα μάθησης», τα οποία συνεχώς προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους καθώς το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει.
4. **Στρατηγική Επανάστασης:** χρησιμοποιείται όταν απαιτείται γρήγορη και εκτεταμένη αλλαγή στρατηγικής και οργανωσιακού πλαισίου. Μπορεί να συμβεί σε καταστάσεις όπου υπάρχουν τεράστιες πιέσεις για αλλαγή, όπως όταν τα κέρδη μειώνονται ή απειλείται η συνέχιση της ύπαρξης του οργανισμού.



Σχήμα 5: Μοντέλο Balogan & Hope

1.4.5 MONTELO ROBBINS

Ο Robbins (2005) προτείνει την έρευνα δράσης για την διοίκηση της αλλαγής και η οποία αναφέρεται σε μια διαδικασία η οποία βασίζεται στη συστηματική συλλογή δεδομένων και στην επιλογή της κατάλληλης διαδικασίας αλλαγής βασισμένη στην επεξεργασία των παραπάνω δεδομένων. Η συνολική διαδικασία, η οποία σχετίζεται με τα βήματα λήψης αποφάσεων, που προτείνονται στη διεθνή βιβλιογραφία, αποτελείται από πέντε βήματά: **α) τη διάγνωση, β) την ανάλυση, γ) την ανάδραση, δ) την ενέργεια και ε) την αξιολόγηση.**

Το πρώτο βήμα της **διάγνωσης** σχετίζεται με την απάντηση ερωτημάτων αναφορικά με τα αίτια του προβλήματος και περιλαμβάνει συνεντεύξεις εργαζομένων, επαναξιολόγηση αρχείων και αφουγκρασμό των ανθρωπίνων ανησυχιών.

Στο δεύτερο βήμα της **ανάλυσης**, η παραπάνω πληροφόρηση μετατρέπεται σε περιοχές γόνιμου προβληματισμού και προκαλεί δυναμικές διαδικασίες αναζήτησης λύσεων.

Το τρίτο βήμα της **ανάδρασης**, απαιτεί την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων των δύο πρώτων βημάτων στους εργαζομένους και τη διάχυση τους σε όλο τον οργανισμό.

Στο τέταρτο βήμα της **ενέργειας** τα οργανωσιακά μέλη αναλαμβάνουν την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών, έτσι ώστε να επιλυθούν τα προβλήματα που έχουν εντοπισθεί.

Στο πέμπτο βήμα της **αξιολόγησης** κρίνεται η αποτελεσματικότητα του σχεδίου μέσω της ανάδρασης.



Σχήμα 6 : Μοντέλο Robbins

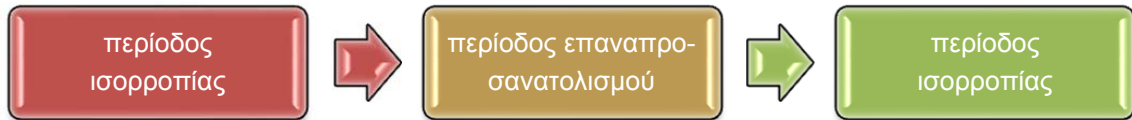
1.4.6 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΔΙΑΚΟΠΤΟΜΕΝΗΣ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ (TUSHMAN & ROMANELLI)

Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε από τους Tushman & Romanelli το 1985 (Beugelwdijk, 2002), και υποστηρίζει ότι, ενώ οι οργανισμοί λειτουργούν σε καταστάσεις ισορροπίας, αυτές διακόπτονται από σύντομες περιόδους επαναπροσανατολισμού, οι οποίες και θέτουν τα θεμέλια για την επόμενη περίοδο ισορροπίας.

Κατά τους συγγραφείς, οι αλλαγές αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα, τη στρατηγική, τη δομή, την κατανομή δυνάμεων και τα συστήματα ελέγχου, δηλαδή όλες τις περιοχές που είναι καθοριστικές για την επιβίωση της επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των περιοχών αυτών οδηγεί σε διαφορετικά επίπεδα απόδοσης και η μέγιστη απόδοση προκύπτει, όταν υπάρχει συμφωνία και κοινή πορεία των περιοχών αυτών.

Στις περιόδους **ισορροπίας** πραγματοποιούνται εξελικτικές και ρυθμιστικές αλλαγές, οι οποίες έχουν ως στόχο την ανάπτυξη ενός κοινού πλαισίου αναφοράς για τη στρατηγική, τη δομή, τις διαδικασίες και τα συστήματα. Ριζικές αλλαγές όμως δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν σε τέτοιες περιόδους. Αυτές λαμβάνουν χώρα σε περιόδους

επαναπροσανατολισμού και αφορούν την αναδιατύπωση της εταιρικής αποστολής και του συστήματος αξιών, την αλλαγή του status και της ιεραρχίας, την ανανέωση των διαδικασιών και συστημάτων επικοινωνίας και την συνολική αναδιοργάνωση των δομικών στοιχείων της επιχείρησης (Tushman et al, 1988, όπως αναφέρει ο Wendy, 2005).



Σχήμα 7 : Μοντέλο Tushman & Romanelli

1.4.7 ΑΙΤΙΩΔΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ BURKE & LITWIN

Στόχος του μοντέλου είναι να απεικονίσει τις πρωταρχικές μεταβλητές που πρέπει κάποιος να λάβει υπόψη του ώστε να εξηγήσει τη συνολική απόδοση ενός οργανισμού, τις πιο σημαντικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών και πώς αυτές επηρεάζουν την αλλαγή (Burke & Litwin, 1992). Το μοντέλο εστιάζει στην οργανωσιακή απόδοση καθώς και σε δυο όψεις της οργανωσιακής αλλαγής: στους **μετασχηματιστικούς** και **συναλλακτικούς** παράγοντες. Η εταιρική αποστολή και η στρατηγική, η ηγεσία, η κουλτούρα, η ατομική και οργανωσιακή απόδοση ανήκουν στην πρώτη κατηγορία, ενώ η δομή, οι πρακτικές διοίκησης, τα συστήματα, το οργανωσιακό κλίμα, τα κίνητρα, τα απαιτούμενα προσόντα και οι δεξιότητες καθώς και οι ατομικές ανάγκες και αξίες ανήκουν στην δεύτερη. Οι δυο κατηγορίες μαζί έχουν επίδραση στην ατομική υποκίνηση και αυτή με την σειρά της στην απόδοση (Burke, 1994, όπως αναφέρει ο Johnson, 2004). Στην ουσία οι **μετασχηματιστικοί παράγοντες** είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης με δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, προϋποθέτουν θεμελιώδεις αλλαγές στις συμπεριφορές των εργαζομένων και συνδέονται με την αλλαγή της κουλτούρας.

Οι συναλλακτικοί παράγοντες αφορούν την καθημερινή επαφή και αλληλεπίδραση των εργαζομένων, προϋποθέτουν αλλαγές σε οργανωσιακές και ψυχολογικές μεταβλητές και μπορούν να επηρεάσουν κυρίως το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό (Burke & Litwin, 1992).

Το κύριο πλεονέκτημα του συγκεκριμένου μοντέλου είναι ότι λειτουργεί αποτελεσματικά και σε ένα περιβάλλον συνεχών αλλαγών. Κάθε αλλαγή στο εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα ενός νέου μετασχηματισμού.

1.4.8 ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΤΩΝ CLARKE & GARSIDE

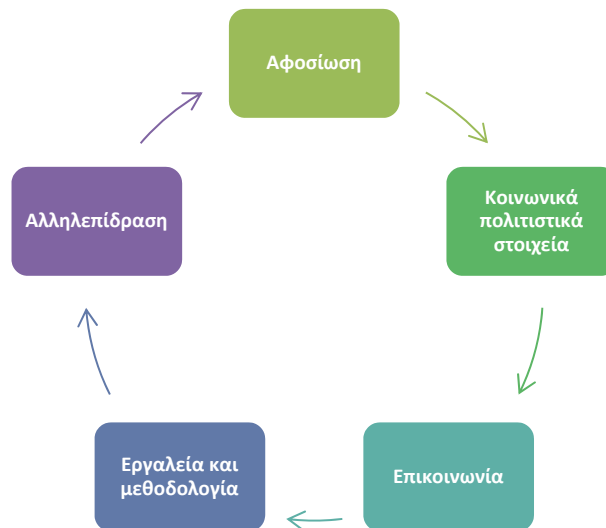
Το μοντέλο των Clarke & Garside (1997) αντλεί στοιχεία από τη μέθοδο του benchmarking, η οποία εστιάζει στη μέτρηση και στη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και χρησιμοποιείται από πλήθος επιχειρήσεων με ενθαρρυντικά αποτελέσματα. Αποτελεί μια πρακτική εφαρμογή, καθώς βασίζεται στις μεθόδους και τις ενέργειες που ακολούθησαν επιχειρήσεις που πραγματοποίησαν επιτυχώς προγράμματα αλλαγών και εφαρμόζεται σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο (Clarke & Manton, 1997).

Η διαδικασία αλλαγής είναι τα διαδοχικά βήματα που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για την υλοποίηση του μετασχηματισμού, ενώ οι παράγοντες στρατηγικής σημασίας είναι οι ακόλουθοι:

- **Αφοσίωση:** σχετίζεται με την αποδοχή της αλλαγής ως τμήμα της οργανωσιακής στρατηγικής και την αναγνώριση της διεύθυνσης του οργανισμού. Παραδείγματα αποτελούν η εμπλοκή τόσο της ανώτερης διοίκησης με την παροχή των απαραίτητων πόρων όσο και του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- **Κοινωνικά και πολιτιστικά στοιχεία:** αφορά την ανθρώπινη διάσταση της αλλαγής και συγκεκριμένα θέματα που σχετίζονται με συμπεριφορές, στάσεις και αντιλήψεις απέναντι στην αλλαγή, όπως δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για λειτουργία ομάδων εργασίας, κοινωνική πολιτική με στόχο την ανάπτυξη κλίματος συναδελφικότητας, εργονομία χώρου κ.α.
- **Επικοινωνία:** καλύπτει όλα τα θέματα που αφορούν την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, όπως επικοινωνιακή πολιτική, χρονική στιγμή, περιεχόμενο μηνύματος κτλ.
- **Εργαλεία και μεθοδολογία:** αφορά την μεθοδολογία που θα πρέπει να αξιοποιηθεί στα διάφορα στάδια της υλοποίησης, όπως καλύτερες πρακτικές, μέτρηση απόδοσης και διαδικασιών καθώς και προγράμματα εκπαίδευσης για την απόκτηση νέων γνώσεων.
- **Αλληλεπίδραση:** σχετίζεται με τις μεθόδους που πρέπει να εφαρμοστούν ώστε οι διάφορες κινήσεις που πραγματοποιούνται να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους και έτσι να διατηρείται η ισορροπία του οργανισμού. Για παράδειγμα θα πρέπει να γίνονται αξιολογήσεις και αναλύσεις ώστε το κάθε πρόγραμμα να συμβαδίζει με άλλες.

Τα πλεονεκτήματα του μοντέλου συνοψίζονται στο ότι αποτελεί ένα μετρήσιμο τρόπο να αξιολογήσουν οι εταιρείες την ωριμότητα τους σχετικά με την διοίκηση αλλαγών,

συγκρίνοντας τον εαυτό τους τόσο με προηγούμενες φάσεις της εταιρείας όσο και με τις ανταγωνίστριες εταιρείες. Ακόμη, αποτελεί ένα εργαλείο προσδιορισμού των περιοχών προτεραιότητας, όπου πρέπει να γίνουν βελτιώσεις. Τέλος, ενθαρρύνει το να καταγράψει και μοιράζεται κανείς πληροφορίες με διάφορα τμήματα μέσα στον οργανισμό ενισχύοντας έτσι την εταιρική ενσυναίσθηση για την πορεία του οργανισμού. (Clarke & Manton, 1997)



Σχήμα 8 : Μοντέλο Clarke & Garside

1.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, το μοντέλο του Lewin (1952) αποτέλεσε μια καινοτομία για την εποχή του και αναπτύχθηκε σημαντικά περαιτέρω από τον Kotter (1996) και τους Cook & Hunsaker (2001). Από κει και πέρα, το μοντέλο των Balogan & Hope (1999), εξετάζοντας τη διοίκηση της αλλαγής σε σχέση με το πρίσμα και τη φύση της, είναι σαφώς πιο δυναμικό και σε συνδυασμό με την έρευνα δράσης για την διοίκηση της αλλαγής που προτείνει ο Robbins (2005), ίσως μπορούν να ανταποκριθούν πιο αποτελεσματικά σε διαρκώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Κλείνοντας, όλες οι προσεγγίσεις σχετικά με την διοίκηση αλλαγής τονίζουν την σημασία της ανθρώπινης διάστασης και τονίζουν ότι η αποτελεσματικότητα τους βασίζεται πάνω από όλα σε μια δομημένη οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στον άνθρωπο, στη μάθηση και στη συνεχή αλλαγή.

1.6 ΦΟΡΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Ο ρόλος και η σημασία των φορέων αλλαγής έγινε ζήτημα μεγάλου ενδιαφέροντος τις τελευταίες δεκαετίες με την έκρηξη των αλλαγών, αλλά και τις παράλληλες συνεχόμενες αποτυχημένες προσπάθειες αλλαγής. (Beer & Nohria, 2000). Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 80' η βιβλιογραφία τόνιζε ότι ο φορέας της αλλαγής είναι ο χαρισματικός ηγέτης της αλλαγής, που επιδιώκει να διαλύσει τις δύσκαμπτες οργανωσιακές δομές (Bass, 1990; Bass, 1995; Conger & Kanungo, 1988; Devanna & Tichy, 1986; Kanter, 1984). Η τελευταία στην κλασική της έρευνα για τα χαρακτηριστικά των φορέων της αλλαγής, αναφέρει ότι στη συγκεκριμένη δεκαετία η αναζήτηση τους πρέπει να επικεντρώνεται στην επιχειρηματική τους ικανότητα και να δημιουργούν γρήγορες, ευέλικτες και ρευστές δομές με έμφαση στο όραμα και τη στρατηγική της εταιρείας. Ακόμη και στις αρχές της νέας δεκαετίας οι περισσότερες προσπάθειες ορισμού των φορέων αλλαγής επικεντρώνονται στην εμβληματική φιγούρα και την διαχειριστική διάθεση του ρόλου αυτού.

Οι φορείς της αλλαγής πρέπει να διαθέτουν χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν περισσότερο με δέσμευση και ενδυνάμωση των άλλων για την αλλαγή και κατάργηση των στεγανών μεταξύ των οργανισμών και των ομάδων. Ο ρόλος των φορέων αλλαγής δεν είναι εξωτερικός του συστήματος της αλλαγής, αλλά μπορεί να βρίσκεται και μέσα στον οργανισμό δημιουργώντας ένα «εργαστήριο φορέων αλλαγής», όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Hartley, Benington & Binnis (1997) και ο Miller (1997). Ο τελευταίος στο βιβλίο του αναφέρει ότι ο φορέας της αλλαγής μπορεί να βρίσκεται είτε εντός, είτε εκτός του οργανισμού και δρα ως καταλύτης των αλλαγών που χρησιμοποιεί τις ικανότητες διαχείρισης, προκειμένου να επιτελέσει το έργο της αλλαγής στο χρόνο και μέσα στον προβλεπόμενο προϋπολογισμό.

Οι Buchanan & Badham (1999) ορίζουν τους φορείς της αλλαγής ως τα άτομα εκείνα που αναζητούν να αναδιοργανώσουν τους οργανωσιακούς ρόλους, υπευθυνότητες, δομές, αποτελέσματα, διαδικασίες, συστήματα, τεχνολογίες. Ο Quinn (1996) περιγράφει το φορέα αλλαγής ως ένα άτομο με περίπλοκη σκέψη σχετικά με την αλλαγή και **συμπεριφορική** ικανότητα απέναντι στην αλλαγή. Αυτό δείχνει ότι η σύγχρονη βιβλιογραφία κλίνει προς μια ανάγκη διαθεματικής ανάπτυξης των γνώσεων και των ικανοτήτων των φορέων αλλαγής, κάτι που σημαίνει ότι απαιτούνται γνώσεις ψυχολογίας, ηγεσίας, λήψης αποφάσεων, δυναμικής συστημάτων, οργανωσιακής ανάπτυξης και στρατηγική αλλαγής.

Μέσα στην πληθώρα των αναλύσεων για τους φορείς της αλλαγής αναφέρεται ακόμη, ότι ο φορέας της αλλαγής είναι ένα άτομο που έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει και να διοικεί την διαφορετικότητα μέσα σε ένα οργανισμό, αλλά και τα άτομα που είναι υπεύθυνα να ξεκινήσουν και να διατηρήσουν το έργο της αλλαγής. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία γίνεται λόγος για άτομα που οφείλουν να μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα των ανθρώπων κατά την διάρκεια της αλλαγής, αλλά και κατά τον σχεδιασμό και την εγκατάσταση της αλλαγής στην καρδιά και το μυαλό των ανθρώπων.

Εκτός από ηγετικές ικανότητες, οι φορείς της αλλαγής χρειάζονται και κοινωνικές ικανότητες, ώστε να καταφέρουν να πείσουν για την αλλαγή και να μεταφέρουν το μήνυμα της αλλαγής στους αποδέκτες της. Εδώ απαιτείται αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων των ατόμων που θα δεχθούν την αλλαγή, συνεχή ενθάρρυνση και καταπολέμηση των αγχογόνων παραγόντων της αλλαγής. Σε κάθε περίπτωση, οι βιβλιογραφικές αναφορές για τις ιδιότητες των φορέων αλλαγής, κινούνται είτε προς το κομμάτι της ηγεσίας είτε προς το κομμάτι της διαχείρισης, καταδεικνύοντας έτσι την διαφορετικότητα των δυο ρόλων.

Μια μεγάλη μερίδα βιβλιογραφίας ασχολείται με τα χαρακτηριστικά του φορέα αλλαγής που σχετίζονται με το στρατηγικό σχεδιασμό και κυρίως τον ηγέτη που μπορεί να αναλάβει τον ρόλο του φορέα αλλαγής. Οι Howell & Higgins (1990) διαπίστωσαν μερικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει κάποιος μέσα στον οργανισμό ώστε να μπορεί να αναδειχθεί σε πρωταθλητή. Ως **πρωταθλητές**, οι συγγραφείς ορίζουν τους ηγέτες αλλαγής (transformational leaders), που εμπνέουν με το όραμα της αλλαγής και της καινοτομίας που έχουν στο μυαλό τους, επιμένουν στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που θα συναντήσουν, ενεργοποιούν τους άλλους, επεξηγούν τις αποφάσεις που λαμβάνουν, επιδεικνύουν επιμονή στο όραμα και επιδιώκουν την δέσμευση και την υποστήριξη των άλλων στο όραμα.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση αλλαγών είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος ρόλων και υπευθυνοτήτων που αναλαμβάνουν μέλη της οργάνωσης, τα οποία αποτελούν τους φορείς των αλλαγών (change agents). Η επιτυχία της αλλαγής εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα με την οποία οι φορείς αυτοί θα παίξουν τους ρόλους τους και θα ανταποκριθούν στις υπευθυνότητες τους. Οι κύριοι ρόλοι και κατά συνέπεια οι αντίστοιχοι φορείς των αλλαγών είναι:

- ✓ Οι ηγέτες των αλλαγών
- ✓ Οι υποστηρικτές των αλλαγών
- ✓ Οι υλοποιητές των αλλαγών

✓ Οι δέκτες των αλλαγών

Οι **ηγέτες** των αλλαγών (change generators - change strategists), είναι αυτοί οι οποίοι συνειδητοποιούν και αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή, αμφισβητούν την κατεστημένη κατάσταση, οραματίζονται το καινούργιο και χαράσσουν την γενική πορεία προς αυτή την κατεύθυνση. Εκτός αυτών, βασικές λειτουργίες του ηγετικού ρόλου της αλλαγής είναι η δημιουργία στα μέλη της οργάνωσης ενός αισθήματος επείγοντος, η διάδοση του οράματος της αλλαγής, η έμπνευση, η πειθώ, η ενδυνάμωση και η ικανοποίηση των εργαζομένων για την αλλαγή, ο σχεδιασμός της γενικής εικόνας της νέας κατάστασης και των γενικών κατευθύνσεων για την επίτευξη της.

Οι **υποστηρικτές** των αλλαγών είναι τα μέλη της οργάνωσης, σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο, τα οποία, έχοντας ενστερνιστεί το όραμα και τους στόχους της αλλαγής, με τις ενέργειες τους την υποστηρίζουν ενεργά και διευκολύνουν την υλοποίηση της. Μεταφέρουν στα άλλα μέλη της οργάνωσης την αλλαγή, επιχειρηματολογούν για τα οφέλη της, αντιμετωπίζουν τις αντιδράσεις των άλλων και διευκολύνουν σε ζητήματα πρακτικής για την υλοποίηση της αλλαγής.

Οι **υλοποιητές** των αλλαγών είναι αυτοί που αναλαμβάνουν την ευθύνη να δημιουργήσουν τις «τεχνικές» συνθήκες για την υλοποίηση της αλλαγής διοικώντας σε καθημερινή βάση την όλη διαδικασία της αλλαγής. Προγραμματίζουν, συντονίζουν, υλοποιούν και ελέγχουν ενέργειες που αφορούν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής. Συνήθως συμμετέχουν σε ομάδες έργων σχετικών με την αλλαγή ως υπεύθυνοι ή απλά μέλη, ως ειδικοί ή ως διαχειριστές.

Τέλος **δέκτες** των αλλαγών είναι όλα τα μέλη της οργάνωσης, τα οποία πρέπει να υιοθετήσουν, να προσαρμοσθούν και να εφαρμόσουν τις αλλαγές. Ουσιαστικά είναι αυτοί που δημιουργούν την νέα κατάσταση και εδραιώνουν την αλλαγή.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειώσουμε πως καμία αλλαγή, είτε αυτή αφορά το σύνολο μιας επιχείρησης είτε και μέρος ή τμήμα αυτής, δεν μπορεί να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα χωρίς την ενεργή συμμετοχή και στήριξη της ανώτατης διοίκησης (Arnold 2015, Rowold 2014). Κύριο έργο της διοίκησης στο στάδιο αυτό είναι η βοήθεια στην εξεύρεση των απαιτούμενων πόρων, όπως επίσης και η ψυχολογική υποστήριξη των συμβαλλομένων μερών για την καλύτερη προετοιμασία τους για αλλαγή (Χυτήρης 2013, Oakland, Tanner, 2007). Σύμφωνα με τον Carnall (2007), το άτομο ή τα άτομα τα οποία θα αναλάβουν να πραγματοποιήσουν μια αλλαγή χρειάζονται δεξιότητες όμοιες με αυτές του μαέστρου μιας ορχήστρας. Για να είναι αποτελεσματικός ο ηγέτης μιας αλλαγής θα πρέπει να έχει όραμα και ταυτόχρονα να είναι δημιουργικός. Ομαδική

δουλειά, διαφάνεια ως προς τις διαδικασίες και συνεχής ροή πληροφοριών από και προς κάθε επίπεδο του οργανισμού συνιστούν στοιχεία κλειδιά για την διαχείριση της αλλαγής (Edmondw 2011). Στην προσπάθεια τους αυτή όμως, κρίσιμο ρόλο μπορούν να παίξουν και οι προϊστάμενοι ή ηγέτες των διάφορων ομάδων που έχουν αναπτυχθεί εντός ενός οργανισμού. Τα άτομα αυτά ανάλογα με τη θέση ή και το ενδιαφέρον που έχουν για το επικείμενο θέμα της αλλαγής μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά μια ομάδα εργαζομένων εντός του οργανισμού. Κατά συνέπεια άτομα με υψηλό ενδιαφέρον για το αντικείμενο της αλλαγής και ισχυρή δύναμη επηρεασμού άλλων μπορούν να θεωρηθούν εργαλεία για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας αλλαγής (Boddy, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Αυτό που χαρακτηρίζει τη σύγχρονη περίοδο είναι ένα γεγονός μόνιμης αλλαγής (Fronda & Moriceau, 2008), το οποίο επηρεάζει κάθε πτυχή της ανθρώπινης ζωής από την απλή καθημερινότητα έως την εργασιακή πραγματικότητα. Ως αλλαγή γενικότερα ορίζεται μια διαδικασία μετάβασης από μια δεδομένη κατάσταση πραγμάτων σε κάποια άλλη ή από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε κάποιο άλλο. Αυτή η μετάβαση περιλαμβάνει τη διαδικασία επανατοποθέτησης και προσαρμογής των ατόμων ή μιας οργανωμένης ομάδας σε ένα καινούργιο περιβάλλον όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα (Χυτήρης, 2001). Σύμφωνα με τους Jones & Powers (2004), είναι η αποτελεσματικότερη διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάντζερ και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να συνεργασθούν προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή»

Κατά την δεκαετία του '80, η οργανωσιακή αλλαγή ορίστηκε ως:

- η εμπειρική παρατήρηση αλλαγής σε ένα ή περισσότερα οργανωσιακά υποσυστήματα όπως τα άτομα, οι διαδικασίες, η κουλτούρα, οι πρακτικές, τα πληροφοριακά και παραγωγικά συστήματα (Beer, 1980),
- η εισαγωγή νέων τρόπων δράσης, αντιλήψεων και συμπεριφορών σε όλα τα επιμέρους μέλη ενός οργανισμού, εξαιτίας συγκεκριμένων αναδυόμενων προβλημάτων και ευκαιριών από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού (Tichy, 1983) και
- το μεταβατικό στάδιο μεταξύ της υφιστάμενης κατάσταση και των επιθυμητών μελλοντικών καταστάσεων (Cummmings & Huse, 1985).

Αντίστοιχα κατά την δεκαετία του '90, η οργανωσιακή αλλαγή εξεταζόμενη σε ένα πιο δυναμικό περιβάλλον, προσεγγίστηκε ως:

- η εφαρμογή νέων υποκινητικών τεχνολογικών αλλαγών σε εργασίες, οργανωσιακές δομές και στην οργανωσιακή αποστολή και στρατηγική (Safayeni et al., 1991)

- η διαδικασία ανάλυσης του παρελθόντος, ώστε να διαφοροποιηθούν οι υφιστάμενες διαδικασίες σύμφωνα με τις μελλοντικές ανάγκες (Kanter et al., 1992),
- η εμπειρική παρατήρηση διαφοροποίησης στη μορφή , στην ποιότητα ή στην κατάσταση μιας οργανωσιακής οντότητας ή στο σύνολο ενός οργανισμού (Van de Ven & Poole, 1995),
- η διαδικασία διαφοροποίησης ή αλλαγής συμβατικών τρόπων σκέψης ή συμπεριφοράς (Wagner & Hollenbeck, 1998),
- ένα αναγκαίο κακό από το οποίο πρέπει να επιβιώσει ένας οργανισμός (Dorson & Neumann, 1998),
- η νέα κατάσταση πραγμάτων η οποία διαφοροποιείται από την παλιά (French & Bell, 1999),
- η διαφοροποίηση του οργανισμού προς το περιβάλλον του και η αλληλεπίδραση τεχνολογικών και ανθρώπινων δραστηριοτήτων (Cao et al.,2000).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) η οργανωσιακή αλλαγή αναφέρεται σε έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τομείς:

Στην κοινωνική οργάνωση και την κοινωνική δομή της οργάνωσης: πραγματοποιούνται αλλαγές που αφορούν στις εργασιακές ομάδες και λαμβάνονται μέτρα για τον σχηματισμό καλύτερων σχέσεων, αφού οι αλλαγές αναφέρονται προπαντός στην οργανωτική κουλτούρα.

Αναφορικά με τα μέλη της οργάνωσης: Οι αλλαγές στον τομέα αυτό εστιάζονται στις εργασιακές συνήθειες των ατόμων άλλα και τις τακτικές που χρησιμοποιούνται και αφορούν κυρίως προσλήψεις, προαγωγές και απολύσεις υπάλληλων.

Επανασχεδιασμό της εργασίας: Τροποποιείται το περιεχόμενο συνήθως του έργου των υπάλληλων ή γίνεται καταμερισμός διαφορετικών έργων.

Μεταβολή της τυπικής δομής της οργάνωσης: συνήθως γίνονται αλλαγές στο οργανόγραμμα του οργανισμού και δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας.

Επίσης σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Χυτήρης, 2001; Mullins, 2007) συνήθως οι αλλαγές που συμβαίνουν σε ένα οργανισμό αφορούν δυο βασικά επίπεδα:

1. **Το σύστημα παραγωγής** και ό,τι δεν αποτελείται άμεσα από τους εργαζόμενους, όπως είναι η αυτοματοποίηση της παραγωγής, τα διοικητικά συστήματα πληροφοριών, η μηχανογράφηση κ.α. Οι αλλαγές στο συγκεκριμένο επίπεδο επικεντρώνονται στον παράγοντα δομής, στον τεχνολογικό παράγοντα και στον παράγοντα έργο.

2. **Το σύστημα ανθρώπινος παράγοντας** που περιέχει ό,τι αφορά τους υπάλληλους και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, όπως οι ικανότητες και η εκπαίδευση τους, οι αμοιβές, ο νέος κανονισμός εργασίας καθώς και η στάση τους .

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

Συμπερασματικά όλες οι προσεγγίσεις παραδέχονται άμεσα ή έμμεσα ότι η οργανωσιακή αλλαγή αντιπροσωπεύει την αναγνώριση μιας ευκαιρίας για επιχειρησιακή ανάπτυξη (Cohen, 1998; Hickens, 1998; Robbins, 2005), η οποία οδηγεί στην υιοθέτηση μιας νέας ιδέας ή συμπεριφοράς από έναν οργανισμό (Daft, 1998), ώστε να επιτευχθεί διαφορετικό αποτέλεσμα (Davenport & Short, 1990).

2.2 ΑΙΤΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι αλλαγές στους οργανισμούς προκαλούνται από ποικίλες εξωτερικές και εσωτερικές δυνάμεις, οι οποίες συχνά αλληλεπιδρούν ενισχύοντας η μια την άλλη, όπως : οι οικονομικοί παράγοντες, οι κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές, η τεχνολογία, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, οι παγκόσμιες πολιτικές εξελίξεις καθώς και οι εσωτερικές προκλήσεις. Εφόσον οι παράμετροι του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού μεταβάλλονται διαρκώς και επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα την λειτουργία, την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα του, εάν οι οργανισμοί θέλουν να εξασφαλίσουν τη συνέχιση της λειτουργίας τους θα πρέπει όχι απλά να ανταποκρίνονται σε αυτές τις μεταβολές, αλλά πολύ περισσότερο να τις προσδοκούν (Senior & Flemming, 2006).

Αναλυτικότερα, από τη δεκαετία του '70 με την απότομη πτώση της τιμής του πετρελαίου ως και την κρίση που βιώνει η παγκόσμια οικονομία τα τελευταία χρόνια, τα διάφορα οικονομικά σοκ επιβάλλουν συνεχείς αλλαγές στους οργανισμούς. Σε αυτή τη λογική, τις τελευταίες δεκαετίες δημιουργήθηκαν διάφορες διαδικτυακές επιχειρήσεις, που προσέφεραν υψηλά βραχυπρόθεσμα κέρδη και στη συνέχεια κατέρρευσαν (Robins, 2005).

Ένας ακόμη παράγοντας αλλαγής είναι η φύση του εργατικού δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, κάθε οργανισμός πρέπει να προσαρμόζεται στο υφιστάμενο πολιτισμικό περιβάλλον και οι πολιτικές/πρακτικές της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού οφείλουν να διαφοροποιούνται ανάλογα με τις μεταβολές του κοινωνικού ιστού (Cao et al., 2000).

Η τεχνολογία επίσης αποτελεί ένα σημαντικότερο παράγοντα αλλαγής. Για παράδειγμα, η πληροφοριακή τεχνολογία γίνεται γρηγορότερη και φθηνότερη, αφού όλο και μικρότερες ηλεκτρονικές συσκευές αποτελούν μια αναγκαιότητα και τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα έχουν διαφοροποιήσει τον τρόπο εργασίας ολόκληρων οικονομικών κλάδων (Cook & Hunsaker, 2001).

Επιπλέον διαφοροποιείται και η φύση του ανταγωνισμού. Η παγκοσμιοποιημένη οικονομία επιβάλλει πλέον οργανωσιακή εγρήγορση, τόσο απέναντι σε παραδοσιακούς ανταγωνιστές, οι οποίοι προσφέρουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, όσο και απέναντι σε νέους ανταγωνιστές, οι οποίοι προσφέρουν καινοτόμες λύσεις. Αναμφισβήτητα, οι επιτυχημένοι οργανισμοί θα είναι αυτοί οι οποίοι θα αλλάζουν ανάλογα με τον ανταγωνισμό, θα βασίζονται σε γρήγορες διαδικασίες παραγωγής, σε μικρούς κύκλους προϊόντων και σε μια διαρκή ροή νέων υπηρεσιών και προϊόντων (Cook & Hunsaker, 2001). Με άλλα λόγια, θα είναι ευέλικτοι και θα ανταποκρίνονται στις γρήγορες και ριζοσπαστικά μεταβαλλόμενες συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Επιπλέον, διαφοροποιούνται και οι κοινωνικές τάσεις. Για παράδειγμα, σε αντιδιαστολή με 15 χρόνια πριν, τα άτομα πλέον συναντιούνται και μοιράζονται πληροφορίες μέσω των διάφορων μέσων κοινωνικής δικτύωσης και οι καταναλωτές πραγματοποιούν τις αγορές τους ηλεκτρονικά ή στα μεγάλα εμπορικά κέντρα και πολυκαταστήματα.

Τέλος ένας άλλος παράγοντας που δεν πρέπει να αγνοηθεί, είναι η παγκόσμια πολιτική σκηνή. Από την δεκαετία του '80 υπήρχε η προοπτική της παγκοσμιοποίησης, όμως κανείς δεν μπόρεσε να προβλέψει, ούτε καν να φανταστεί τις παγκόσμιες πολιτικές αναταράξεις των τελευταίων δεκαετιών. Η διάσπαση της Σοβιετικής Ένωσης, η έξοδος από την απομόνωση της Νοτίου Αφρικής και της Κίνας, η διαρκής αναστάτωση στη

Μέση Ανατολή, οι επιθέσεις στην Νέα Υόρκη και Ουάσιγκτον στις 11/9/2001, ο μετέπειτα πόλεμος ενάντια στην «τρομοκρατία», το άγχος για νέες επιθέσεις και η αύξηση του θρησκευτικού φονταμενταλισμού διαφοροποίησαν ολοκληρωτικά την παγκόσμια πραγματικότητα και το παγκόσμιο πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό χάρτη (Robbins, 2005).

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι σημαντικότερες δυνάμεις που προκαλούν οργανωσιακές αλλαγές:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
Τεχνολογία	διαδίκτυο, πληροφοριακή τεχνολογία, ρομποτική, στατιστικές τεχνικές ποιοτικής διαχείρισης και ανασχεδιασμός διαδικασιών κτλ.
Οικονομικοί παράγοντες	υφιστάμενη παγκόσμια οικονομική κρίση, αδυναμία χρηματοπιστωτικού συστήματος, διακυμάνσεις επιτοκίων, νομοθετικοί περιορισμοί κτλ.
Παγκόσμιος ανταγωνισμός	αναπτυσσόμενες οικονομίες (Κίνα, Ινδία, Βραζιλία), επέκταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συγχωνεύσεις, ενοποιήσεις κτλ.
Παγκόσμιες πολιτικές εξελίξεις	Ε.Ε. και αιτήματα για περεταίρω πολιτική ενοποίηση, αστάθεια στα πρώην Σοβιετικά κράτη, σημαντικός και μη προβλέψιμος ρόλος της Κίνας στο παγκόσμιο εμπόριο, οικονομικές συναλλαγές με χώρες που παραβιάζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα, εμφύλιοι πόλεμοι, θρησκευτικές / εθνικιστικές διαμάχες σε πολλές περιοχές κτλ.
Κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές	περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, κοινωνική ευθύνη εταιρειών, αυξανόμενη πολιτισμική διαφοροποίηση, αυξημένη εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, διόγκωση των κοινωνικών ανισοτήτων κτλ.
Εσωτερικές προκλήσεις	συμπεριφορικά προβλήματα (απουσίες, απεργίες, σαμποτάζ, συνδικαλιστικές διεκδικήσεις), διαδικαστικά προβλήματα (επικοινωνία, λήψη αποφάσεων σε χαμηλότερα επίπεδα, καινοτομίες), διαμάχη μεταξύ εργασιακής και κοινωνικής ηθικής σε πολλές χώρες, οργανωσιακές διαμάχες κτλ.

Σχήμα 9: Παράγοντες οργανωσιακής αλλαγής, Πηγή: Cook & Hunsaker, 2001

Συμπερασματικά, για να επιβιώσουν, να ευδοκιμήσουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί οι οργανισμοί στο σύγχρονο και συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, θα πρέπει να μεταβάλλουν συνεχώς τη στρατηγική τους κατεύθυνση και την

πορεία δράσης τους. Πρέπει να εισάγουν νέους τρόπους σκέψης, δράσης και λειτουργίας μέσα στον οργανισμό και να προσαρμοστούν στους παραπάνω παράγοντες. Να αναβαθμίσουν δηλαδή, την τεχνολογία τους, να ανακαλύψουν νέους τρόπους οργάνωσης και διαχείρισης, να εισάγουν καινοτόμες ιδέες, να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, ώστε οι οργανισμοί να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και του ανταγωνισμού (Kanter et al., 1992).

2.3 ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Υπάρχουν πολλοί τύποι στους οποίους μπορεί να διακριθεί μια οργανωσιακή αλλαγή και η διάκριση αυτή εξαρτάται από διάφορους παράγοντες που ισχύουν κάθε φορά και θα την επηρεάσουν.

Πρώτον, η αλλαγή αναφορικά με το πώς προκαλείται μπορεί να είναι **σχεδιασμένη ή αναδυόμενη** (Osborne & Brown, 2005).

Η **σχεδιασμένη** αλλαγή περιλαμβάνει την προετοιμασία δράσης έτσι ώστε να υπάρχει μετάβαση από μια κατάσταση σε μια πιο επιθυμητή. Είναι το αποτέλεσμα συνειδητής προετοιμασίας, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Ειδικότερα, οι σχεδιασμένες αλλαγές επιχειρούν να καταφέρουν δυο γενικούς τύπους αποτελεσμάτων (Cook & Hunsaker, 2001):

Ο πρώτος τύπος σχεδιασμένης αλλαγής στοχεύει στη βελτίωση της οργανωσιακής ικανότητας αναφορικά με τη συμπεριφορά προς τις μη σχεδιασμένες αλλαγές και την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται στις εξωτερικές αλλαγές. Για παράδειγμα, όταν οι ανταγωνιστές εισάγουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, ή οι κυβερνήσεις εισάγουν νέους νομούς, ή σημαντικοί πόροι τείνουν να εκλείψουν, τότε οι οργανισμοί απαιτείται να προσαρμοστούν. Αυτό γίνεται με την ενεργοποίηση της καινοτομίας, τη δυναμική υποστήριξη των εργαζομένων, την εισαγωγή νέων τρόπων εργασίας, την εγκαθίδρυση μιας πιο ευέλικτης και δυναμικής οργανωσιακής συμπεριφοράς, την αποτελεσματική πληροφόρηση, την αυξημένη γνώση σε σχέση με τα νέα προϊόντα του ανταγωνισμού και τις πιθανές αλλαγές σε κυβερνητικές ρυθμίσεις.

Ο δεύτερος τύπος σχεδιασμένης αλλαγής στοχεύει στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, έτσι ώστε οι τελευταίοι να συνεισφέρουν με πιο αποτελεσματικό τρόπο στους οργανωσιακούς στόχους. Οι αλλαγές σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνουν την εισαγωγή νέων στάσεων, αξιών, τρόπων αντίληψης του οργανισμού και εργασιακών

ρόλων καθώς επίσης εκπαίδευση και ενδυνάμωση έτσι ώστε να βελτιωθούν η παραγωγικότητα, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι δημιουργικές συνεισφορές.

Η **αναδύμενη** αλλαγή απλά συμβαίνει ως απόρροια μιας φυσικής αλληλουχίας γεγονότων ή επιβάλλεται στον οργανισμό από εξωτερικές δυνάμεις. Κατόπιν, οι οργανισμοί και τα άτομα αντιδρούν σε αυτές τις μη σχεδιασμένες αλλαγές έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί η διαταραχή και να βελτιωθεί η κατάσταση.

Δεύτερον η αλλαγή αναφορικά με τη φύση της μπορεί να είναι **συνεχής ή περιοδική** (Weick & Quinn, 1999).

Σε γενικές γραμμές, η περιοδική αλλαγή έχει λιγότερη επίδραση στο υφιστάμενο status ενός οργανισμού ενώ η συνεχής έχει μεγαλύτερη επίδραση. Ειδικότερα η περιοδική αλλαγή είναι λιγότερο επίπονη. Τις περισσότερες φορές είναι ευνοϊκό η φύση της αλλαγής σε ένα οργανισμό να είναι τμηματική, λόγω του ότι χτίζεις πάνω σε υφιστάμενες ικανότητες, ρουτίνες και πεποιθήσεις έτσι ώστε η αλλαγή να είναι αποτελεσματική και να κερδίσει την δέσμευση των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, εάν η αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί στα υφιστάμενα πλαίσια θα είναι πιο **μετασχηματιστική και ριζοσπαστική**. Χρειάζεται σε περιπτώσεις που ο οργανισμός αντιμετωπίζει μια κρίση ή χρειάζεται να αλλάξει κατεύθυνση πολύ γρήγορα. Η αλλαγή αυτή μπορεί να είναι επίπονη και ιδιαίτερα ενοχλητική.

Τρίτον, η αλλαγή αναφορικά με τη στρατηγική της μπορεί να βασίζεται στην «αυστηρή» οικονομική αξία, ή σε πιο «ελαφριές» οργανωσιακές δυνατότητες.

Η **οικονομική** προσέγγιση περιλαμβάνει τη χρήση οικονομικών κίνητρων, καθετοποίηση, απολύσεις και αναδόμηση, ενώ η **οργανωσιακή** προσέγγιση αφορά την εταιρική κουλτούρα, τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάδραση και τις αντιδράσεις στις εξελικτικές διαδικασίες (Cook & Hunsaker, 2001). Σε αυτό το σημείο σκόπιμο είναι να τονιστεί ότι λίγοι οργανισμοί μπορούν να κινούνται επιτυχώς ανάμεσα στις οικονομικές και τις οργανωσιακές στρατηγικές.

Τέταρτον, η αλλαγή αναφορικά με το περιεχόμενο της, μπορεί να είναι **τεχνική ή τεχνολογική** που σημαίνει εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή μηχανικών διαδικασιών, **φυσική** που μπορεί να σημαίνει αλλαγή τόπου εγκατάστασης, **οργανωσιακή**, μετασχηματισμό δηλαδή υφιστάμενων δομών και διαδικασιών και **ατομική**, αντικατάσταση δηλαδή ατόμων και τρόπου εργασίας, αλλαγή στις πεποιθήσεις, αξίες, τρόπους συμπεριφοράς (Gilgeous, 1997,σ.8; Robbins,1996, σ. 720).

Συνολικά , ανεξάρτητα από την οπτική γωνία υπό το πρίσμα της οποίας εξετάζεται η κάθε προσπάθεια αλλαγής, η πιο κρίσιμη διάσταση της είναι η ανθρώπινη. Κατά

συνέπεια, ενώ η αλλαγή μπορεί να αναφέρεται σε μια αναγκαία διαφοροποίηση στη δομή, την πολιτική, την τεχνολογία, την κουλτούρα και τις διαδικασίες, εάν αυτή δεν συνοδευτεί από την αποδοχή και την υποστήριξη των οργανωσιακών μελών είναι καταδικασμένη να αποτύχει (Bridges & Mitchell, 2000). Πιο συγκεκριμένα, η επιτυχής υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγής βασίζεται πάνω από όλα στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του συγκεκριμένου οργανισμού αντιδρούν και συμπεριφέρονται ως προς αυτή και εστιάζει στις ανθρώπινες συμπεριφορές, αντιλήψεις και συναισθηματικές διεργασίες που επηρεάζει και μεταβάλλει (Seijts & O. Farrell, 2003) και οι οποίες συνολικά παίζουν τον καθοριστικότερο ρόλο. (Armenakis et al., 1993; Weber & Weber, 2001). Αποτέλεσμα των παραπάνω, είναι η διαπίστωση ότι από την στιγμή που η αλλαγή τόσο ως κοινωνικό όσο και ως οργανωσιακό φαινόμενο σχετίζεται τόσο πολύ με την ανθρώπινη ύπαρξη, θα ήταν πολύ περισσότερο επιτυχής και λιγότερο τραυματική, αν αναγνωριζόταν η ανθρώπινη της διάσταση και αντιμετωπιζόταν αποτελεσματικά (Argyris 1993; Kotter 1996). Ως εκ τούτου, η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να ερμηνευτεί ως η επαναδιαπραγμάτευση ενός νέου ψυχολογικού προσανατολισμού ή και ως μια αλλαγή στο υφιστάμενο ψυχολογικό συμβόλαιο ανάμεσα σε έναν οργανισμό και τα μέλη του (Nicolaidis & Katsaros, 2010), γεγονός που καταδεικνύει την σημαντικότητα της συναισθηματικής συμπεριφοράς των οργανωσιακών μελών.

2.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η εισαγωγή προγραμμάτων αλλαγής είναι μια διαδικασία που απαιτεί σοβαρό σχεδιασμό και προγραμματισμό από το φορέα της αλλαγής.

Οι έχοντες την ευθύνη για την εισαγωγή της αλλαγής οφείλουν να προσδιορίσουν :

- α) το επίπεδο στο οποίο πρέπει να διοχετεύσουν τις δυνάμεις τους
- β) τους στόχους της αλλαγής
- γ) το περιεχόμενο της αλλαγής
- δ) τη διαδικασία με την οποία θα εισαχθεί και θα υλοποιηθεί η αλλαγή.

Αρχικά πρέπει να προσδιοριστεί εάν οι αλλαγές αφορούν άτομα, ομάδες ή ολόκληρους οργανισμούς, με το καθένα να αντιπροσωπεύει και ένα διαφορετικό επίπεδο αλλαγής. Οι προσπάθειες για αλλαγή μπορούν ακόμα να κατευθύνονται και σε ένα επίπεδο διαοργανωσιακό, το οποίο αντιπροσωπεύει τη σχέση μεταξύ εταιριών. Για παράδειγμα η Ford εργάστηκε σκληρά για να αλλάξει την σχέση της με αρκετούς προμηθευτές της κατά

την διάρκεια της δεκαετίας του '80, έτσι ώστε να βελτιστοποιηθεί η χρονική παράδοση των παραγγελιών της (Cook & Hunsaker,2001).

Κατόπιν, οι υπεύθυνοι για την εισαγωγή της αλλαγής, θα πρέπει να εστιάσουν σε συγκεκριμένους στόχους, έτσι ώστε να εξαλειφθούν τα κενά στην απόδοση και να επιτύχουν τους σκοπούς τους οποίους επιθυμούν. Οι οργανωσιακοί στόχοι της αλλαγής μπορεί να αφορούν το **άτομο** (απόλυση κάποιου ατόμου και αντικατάσταση του με κάποιο νέο, αλλαγή στις γνώσεις, στις ικανότητες, στις στάσεις ή στη συμπεριφορά), την **τεχνολογία** (αντικατάσταση υφιστάμενης τεχνολογίας με μια νέα αναβαθμισμένη ή μια τελειώς διαφοροποιημένη), τη **δομή** (μετάβαση από μια λειτουργική δομή σε μια δομή με βάση το προϊόν, προσθήκη ενός νέου τμήματος ή ενοποίηση δυο παλαιότερων), τις **διαδικασίες** (αλλαγή συστήματος προμηθειών), την **κουλτούρα** (υλοποίηση προγράμματος το οποίο ενθαρρύνει την ποιότητα και την καινοτομία) και το **μάνατζμεντ** (προώθηση της συμμετοχής στη διάγνωση και την επίλυση των προβλημάτων ενδυναμώνοντας τα άτομα στις κατώτερες εργασιακές βαθμίδες (Cook & Hunsaker, 2001).

Από τη στιγμή που έχει αποφασιστεί το επίπεδο και ο στόχος, οι υπεύθυνοι για την εισαγωγή της αλλαγής πρέπει να αποφασίσουν τι πραγματικά θα αλλάξει, δηλαδή το περιεχόμενο της αλλαγής. Για παράδειγμα ένας μάνατζερ ανησυχεί για την πτώση της παραγωγικότητας των υπάλληλων του γραφείου του και πιστεύει ότι η αιτία βρίσκεται στη μεταξύ τους υπερβολική συνομιλία. Για να τους αποθαρρύνει μπορεί να αποφασίσει απομάκρυνση των γραφείων ή τοποθέτηση διαχωριστικών. Αυτό αποτελεί το περιεχόμενο της αλλαγής.

Τέλος ο τρόπος με τον οποίο θα εισαχθεί και θα υλοποιηθεί η αλλαγή αποτελεί την διαδικασία. Σε συνέχεια του προηγούμενου παραδείγματος, ο μάνατζερ μπορεί να ανακοινώσει την αλλαγή γραπτώς ή σε μια συνάντηση ή μπορεί να μετακινήσει τα γραφεία κατά την διάρκεια της νύχτας και οι υπάλληλοι να ανακαλύψουν την αλλαγή την επόμενη μέρα το πρωί. Κάθε μια από αυτές τις προσεγγίσεις μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικά αποτελέσματα που μπορούν να προκαλέσουν και ηθικά προβλήματα μέσα σε ένα οργανισμό (Cook & Hunsaker, 2001). Κλείνοντας το συγκεκριμένο παράδειγμα, ο συγκεκριμένος μάνατζερ θα πρέπει να ελέγξει αν το κέρδος από την αλλαγή στη διαρρύθμιση του γραφείου, ξεπερνάει τα πιθανά κόστη. Τέλος, θα πρέπει να υπολογίσει την πιθανότητα αποδοχής αυτής της αλλαγής και μετά να προκρίνει μια από τις τρεις ή κάποια άλλη λύση.

Συμπερασματικά, είναι γεγονός ότι οι περισσότερες προσπάθειες για αλλαγή αποτυγχάνουν ή επιτυγχάνουν λιγότερα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στις ανεπαρκείς διαδικασίες και όχι στο φτωχό περιεχόμενο της αλλαγής. (Pascale et al., 1997). Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη πολλές φορές αμελούν τις διαδικασίες παρασυρμένοι από την καθημερινή ρουτίνα. Κυρίως εστιάζουν στη λογική και την ποιότητα του περιεχομένου και υποτιμούν τη σημασία του πώς δηλαδή τα άτομα θα αντιληφθούν και θα αντιδράσουν στην αλλαγή, την οποία θέλουν να επιβάλουν. Όταν σχεδιάζεται η αλλαγή και αξιολογούνται οι διάφορες εναλλακτικές, είναι αναγκαίο οι υπεύθυνοι της αλλαγής να προσέχουνε την ποιότητα του προτεινόμενου περιεχομένου και την πιθανότητα αποδοχής του.

2.5 ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

Παρόλο που η διοίκηση αλλαγών έχει εξελιχθεί και έχουν αναπτυχθεί πολλές πρακτικές και μοντέλα διοίκησης, εμφανίζει μεγάλα ποσοστά αποτυχίας. Σύμφωνα με τους Beer & Nohria (2000), το 70% των προγραμμάτων αλλαγής αποτυγχάνει, ενώ οι Hammer & Champy (1993) καθώς και ο Burnes (2000), υποστηρίζουν ότι όσον αφορά τον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών μόνο το 30% των περιπτώσεων στέφεται από επιτυχία.

Οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας είναι οι εξής:

- **Η έλλειψη οράματος και στρατηγικής.** Ένας οργανισμός δεν μπορεί να αλλάξει αν δεν ξέρει προς ποια κατεύθυνση βαδίζει και δεν έχει χαράξει μια ξεκάθαρη πορεία. Απαιτείται ένα συνεκτικό, πρακτικό και λογικό όραμα.
- **Η αποτυχία συσπείρωσης** γύρω από έναν κοινό σκοπό. Η ηγεσία, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν και να μοιραστούν μια κοινή δέσμευση για ανανέωση και αλλαγή και να δημιουργήσουν ένα δυνατό καθοδηγητικό συνασπισμό.
- **Η ικανοποίηση από την υφιστάμενη κατάσταση.** Οι μισές ανασχεδιάστηκες προσπάθειες αποτυγχάνουν στο ξεκίνημα, γιατί η καθεστηκία τάξη πραγμάτων θεωρείται ικανοποιητική και δεν έχει υιοθετηθεί η αίσθηση του επείγοντος όσον αφορά τις επικείμενες αλλαγές.
- **Η αντίσταση κατά της αλλαγής.** Είναι σημαντικός παράγοντας αποτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής, διότι συνεπάγεται είτε έλλειψη στήριξης ή παρεμπόδιση της υλοποίησης αυτών των προγραμμάτων.

- **Η αναποτελεσματική επικοινωνία.** Η ανεπαρκής πληροφόρηση για το σκοπό και την σημασία της αλλαγής καθώς και για τις συνέπειες που θα έχει για τους εργαζομένους, αυξάνει την πιθανότητα αποτυχίας ενός προγράμματος αλλαγής.
- **Η έλλειψη πόρων.** Για την υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγής απαιτούνται επαρκείς πόροι τόσο για τον σχεδιασμό όσο και για την στρατηγική υλοποίησής της, όσον αφορά το επικοινωνιακό κομμάτι της διαδικασίας, την εκπαίδευση του προσωπικού, την ανάπτυξη νέων διαδικασιών και πρακτικών και την εν γένει αναδιάρθρωση του οργανισμού.
- **Η αναποτελεσματικότητα της διοίκησης.** Η έλλειψη επαρκούς επιστημονικού και γνωστικού υπόβαθρου καθώς και εμπειρίας των στελεχών που είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση της αλλαγής υπονομεύουν την επιτυχία της.
- **Η έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας.** Η ηγεσία πιστεύει και μεταδίδει το νέο όραμα και στηρίζει την αλλαγή σε όλη την διαδικασία εφαρμογής της, διαφορετικά οι διαρκείς συγκρούσεις των ομάδων για την αποκόμιση μεγαλύτερων οφελών καταδικάζει το πρόγραμμα αλλαγής σε αποτυχία .
- **Η αποδοχή της ήττας χωρίς περαιτέρω προσπάθεια.** Η μετασχηματιστική διαδικασία είναι χρονοβόρα και απαιτεί υπομονή και επιμονή. Κατά συνέπεια, πρέπει να επιδιώκονται μικρές, ξεκάθαρες και βραχυπρόθεσμες νίκες για να τονώνεται το ηθικό των συμμετεχόντων στη διαδικασία αλλαγής.
- **Η υπεροψία.** Η υπερβολική εμπιστοσύνη στις δυνάμεις ενός οργανισμού τον κάνει μερικές φορές να επαναπαύεται, θέτοντας έτσι σε κίνδυνο την επιβίωση του.
- **Η ανεπαρκής εκπαίδευση.** Οι νέοι τρόποι εργασίας που συνεπάγεται ένα πρόγραμμα αλλαγής επιβάλλουν πολλές φορές την ανάπτυξη διαφορετικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων ή βελτίωση των υφισταμένων. Για το λόγο αυτό, απαιτείται επαρκής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, έλλειψη της οποίας συντηρεί το φόβο του άγνωστου και αυξάνει την αντίσταση κατά της αλλαγής.

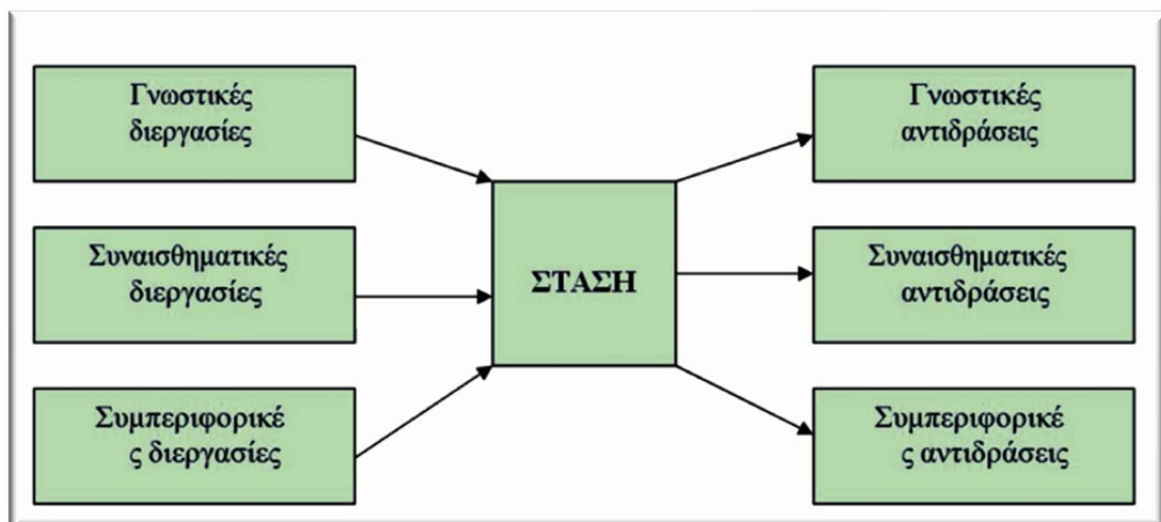
Ένας οργανισμός είναι δύσκολο έως και απίθανο να καταφέρει, όσο προγραμματισμένη και αν είναι η αλλαγή, να διαχειριστεί αποτελεσματικά όλες τις παραπάνω παραμέτρους και να εξασφαλίσει την επιτυχία του μετασχηματιστικού προγράμματος. Θα πρέπει να μπορεί να εντοπίζει έγκαιρα τα σημεία εκείνα που δεν βοηθούν την πορεία του και να επεμβαίνει διορθωτικά έτσι ώστε το πρόγραμμα να συνεχίσει τον δρόμο της αλλαγής.

2.6 ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Η εισαγωγή προγραμμάτων αλλαγής είναι μια διαδικασία η οποία απαιτεί σοβαρό σχεδιασμό και προγραμματισμό από το φορέα της αλλαγής. Η σημαντικότερη δυσκολία που εμφανίζεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς όταν προσπαθούν να αλλάξουν τις μορφές και τις διαδικασίες λειτουργίας τους, είναι οι στάσεις και οι αξίες που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι απέναντι στις επικείμενες αλλαγές.

Στο άρθρο των Vakola & Nikolaou (2005), δίνονται ορισμοί των στάσεων όπως τους εξέφρασαν παλαιότεροι συγγραφείς .Οι Secord & Beckman (1969, σελ.167) όρισαν τις στάσεις ως συγκεκριμένες ομαλότητες των συναισθημάτων του ατόμου, σκέψεις και προκαταλήψεις να ενεργεί σε ορισμένες εκδηλώσεις του περιβάλλοντος του. Οι Elizur & Guttman (1979) αναφερόμενοι στις στάσεις θεωρούν ότι συνίστανται στις πεποιθήσεις του ατόμου, στις ενέργειες που πραγματοποιεί και την γενικότερη τάση της συμπεριφοράς του απέναντι στην επικείμενη αλλαγή. Άλλος ορισμός (Arnold at al, 1995) αναφέρει ότι «οι στάσεις αντανakλούν την τάση το ατόμου να αισθάνεται, να σκέπτεται και να συμπεριφέρεται είτε θετικά είτε αρνητικά απέναντι στο αντικείμενο της στάσης (την αλλαγή)».

Για την καλύτερη κατανόηση των στάσεων πρέπει να εισάγουμε το Τρισδιάστατο Μοντέλο των στάσεων (Rosenberg & Hovland 1960), όπως το παραθέτει η Κοκκινάκη (2005, σελ.93-94).



Σχήμα 10: Τρισδιάστατο Μοντέλο των στάσεων

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

- ✓ **Το συναισθηματικό**, το οποίο αναφέρεται στα συναισθήματα απέναντι στο αντικείμενο των στάσεων,
- ✓ **Το γνωστικό**, το οποίο αναφέρεται στις πεποιθήσεις, αντιλήψεις και πληροφορίες σχετικά με το αντικείμενο και
- ✓ **Το συμπεριφορικό**, το οποίο αναφέρεται στις πράξεις που αφορούν το αντικείμενο.

Και τα τρία παραπάνω στοιχεία αντιμετωπίζονται ως παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις στάσεις των ατόμων. Φαίνεται δηλαδή, ότι η στάση ενός ατόμου εξαρτάται από τη συναισθηματική του κατάσταση, τις αξίες που αντιπροσωπεύει, τις γνώσεις που έχει, καθώς και τα βιώματα και τις ενέργειες στις οποίες έχει προβεί στο παρελθόν.

2.7 ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

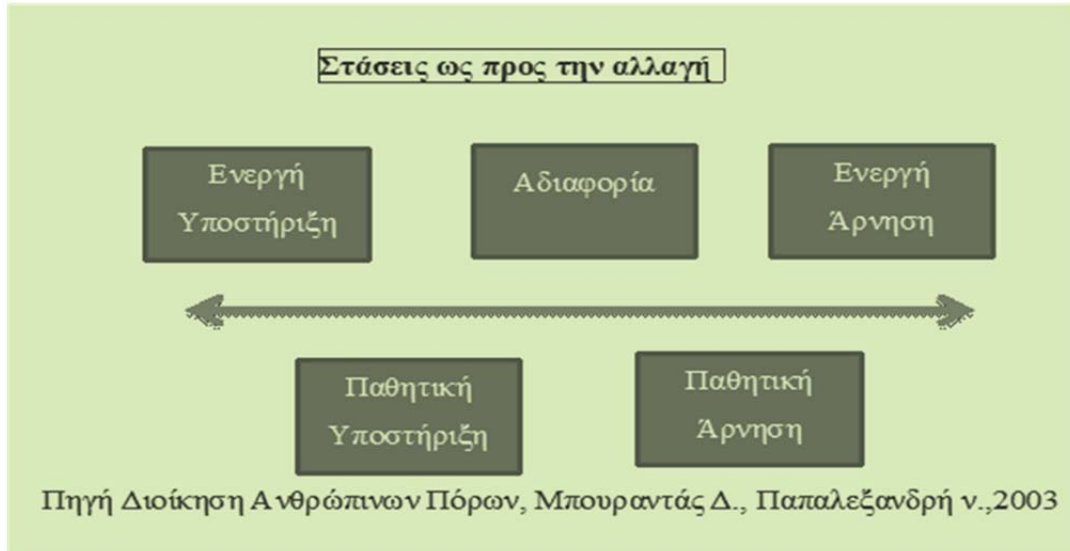
Πάρα το γεγονός ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου, συνήθως τα άτομα αντιστέκονται. Συχνά η διοίκηση αλλαγών έχει την τάση να δίνει έμφαση στα τεχνικά στοιχεία της διαδικασίας αγνοώντας τον ανθρώπινο παράγοντα, η συμβολή του οποίου είναι καθοριστικής σημασίας για την υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής. Καθώς οι οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπους, σε κάθε προσπάθεια οργανωσιακού μετασχηματισμού είναι πρώτα απαραίτητη η ατομική αλλαγή, όσον αφορά τον τρόπο εργασίας, τις συνεργασίες και τις καθημερινές τους συνήθειες.

Οι παράγοντες που σχετίζονται με τον άνθρωπο και επηρεάζουν την έκβαση των προγραμμάτων αλλαγής, διακρίνονται σε **ατομικούς**, όπως η αντίσταση στην αλλαγή, η προσωπικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη και σε **οργανωσιακούς**, όπως είναι η κουλτούρα, η επικοινωνία, η ετοιμότητα και το στυλ ηγεσίας.

Οι στάσεις αντανακλούν τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις συμπεριφορές του καθενός απέναντι στην αλλαγή. Προσδιορίζονται από τις γνώσεις και τις πληροφορίες που έχει το άτομο για την αλλαγή, από την ψυχολογική του κατάσταση καθώς και από την συμπεριφορά που συνήθως εκδηλώνει γενικότερα σαν προσωπικότητα.

Η στάση απέναντι στην αλλαγή ορίζεται σαν η συνολική αξιολόγηση ενός ατόμου απέναντι στην αλλαγή (Petty & Wegener, 1998) και η ψυχολογική τάση που εκφράζεται με την αξιολόγηση της αλλαγής με ένα βαθμό εύνοιας ή δυσμένειας (Eagly & Chaiken, 1998).

Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή παρατηρούνται σχεδόν όλες οι στάσεις, από την ενεργή υποστήριξη μέχρι την ενεργή άρνηση. Κατά συνέπεια η υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών, εκτός των άλλων απαιτεί, την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε αυτές.



Σχήμα 11 :στάσεις ως προς τις αλλαγές από Διοίκηση Αλλαγών και ο ρόλος της ΔΑΠ

Η εισαγωγή μιας αλλαγής στο εσωτερικό των οργανώσεων επιφέρει διάφορες αντιδράσεις στους εργαζομένους, στις οποίες καταλήγουν μέσα από συνειδητές ή υποσυνείδητες διεργασίες. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν αμυντικούς μηχανισμούς απέναντι στην αλλαγή και στα αρνητικά αισθήματα που μπορεί να τους προκαλεί (άγχος, αβεβαιότητα, φόβο απέναντι στο άγνωστο).

Οι πλέον συνηθισμένες αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι σε μια οργανωσιακή αλλαγή είναι οι ακόλουθες (Hodgetts, 1987, Cornell, 1996, Χυτήρης, 2001):

- **Απόρριψη:** εκδηλώνεται όταν οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι θα χάσουν τη δουλειά τους, θα στερηθούν κεκτημένα προνομία, θα μειωθεί το κύρος ή οι αποδοχές τους και γενικά ότι η αλλαγή θα έχει αρνητικό αντίκτυπο πάνω τους. Είναι η σοβαρότερη μορφή αντίδρασης και πολλές φορές παίρνει τη μορφή απεργίας.
- **Αντίσταση:** πρόκειται για μια πιο ήπια αντίδραση. Οι εργαζόμενοι θεωρούν τις επιπτώσεις της αλλαγής αρνητικές, αλλά όχι καταστροφικές. Η αντίδραση τους εκδηλώνεται με την έλλειψη στήριξης του προγράμματος αλλαγών ή την παρεμπόδιση της επιτυχούς έκβασης του.

- **Ανοχή:** η στάση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από ουδετερότητα, καθώς θεωρούν ότι δεν βλάπτονται ιδιαίτερα ούτε ωφελούνται από την αλλαγή. Συνίσταται σε οργανισμούς με αναπτυγμένες σχέσεις εμπιστοσύνης ανάμεσα στην διοίκηση και το προσωπικό, στις οποίες οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι διασφαλίζονται τα συμφέροντα τους.
- **Αποδοχή:** αποτελεί την θετικότερη μορφή αντίδρασης και εκδηλώνεται όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν προκύπτει υποκειμενική ή αντικειμενική αρνητική επίπτωση από την αλλαγή, αλλά πιστεύουν ότι ωφελούνται από αυτήν, και ότι μπορεί να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες.

Το μοντέλο των Jaffe, Scott & Tobe (1994) ερευνά το πώς εξελίσσονται οι στάσεις απέναντι στην αλλαγή καθώς αυτή εξελίσσεται. Περιλαμβάνει τις ακόλουθες τέσσερις φάσεις:

1. **Άρνηση:** οι εργαζόμενοι αρνούνται ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη ή ότι θα μπορέσει να εφαρμοστεί.
2. **Αντίσταση:** οι εργαζόμενοι κρύβουν πληροφορίες, επιχειρούν να αναβάλλουν την εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής προσπαθώντας να πείσουν τους υποστηρικτές του ότι δεν είναι κατάλληλο.
3. **Διερεύνηση:** νέες συμπεριφορές δοκιμάζονται και αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους όσον αφορά τα αποτελέσματα τα οποία επιδιώκονται μέσα από την αλλαγή.
4. **Δέσμευση:** οι εργαζόμενοι αποδέχονται τα αποτελέσματα που βασίζονται σε προηγούμενες συμπεριφορές και παρατηρήσεις.

Σύμφωνα με τον Lines (2005), και τους Elizur & Guttman (1976) και τον Oreg (2006) συναντάμε τρεις τύπους αντίδρασης:

- **τη γνωστική,** που αφορά τις απόψεις για την χρησιμότητα της αλλαγής και τις γνώσεις που απαιτούνται,
- **τη συναισθηματική,** που αναφέρεται στα συναισθήματα ικανοποίησης ή άγχους απέναντι στην αλλαγή και
- **τη συμπεριφορική ή οργανική,** που περιλαμβάνει τις ενέργειες που θα προκύψουν σαν αντίδραση απέναντι στην αλλαγή.

Τέλος, σύμφωνα με τους Greenberg & Baron (2003), οι αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή εμπίπτει σε ένα συνεχές που κυμαίνεται από την αποδοχή (ενθουσιασμός και συνεργασία), την αδιαφορία (παθητική συμπεριφορά) και την

παθητική αντίσταση (παραίτηση, μη συμμετοχή) έως την ενεργό αντίσταση (απεργίες, σαμποτάρισμα του προγράμματος αλλαγής).

Τα στάδια που συναντιούνται από την εισαγωγή ως την αποδοχή μιας οργανωσιακής αλλαγής είναι τα ακόλουθα:

- ✓ σταθερότητα πριν την ανακοίνωση της αλλαγής
- ✓ αρχικό σοκ από την αρνητικά εκληφθείσα αλλαγή
- ✓ άρνηση ή αδιαφορία
- ✓ θυμός, απογοήτευση, πόνος και επιθετικότητα
- ✓ διαπραγματεύσεις προκειμένου να αποφευχθούν οι αρνητικές συνέπειες
- ✓ κατάθλιψη
- ✓ δοκιμή και επανάκτηση του ελέγχου, με συνέπεια την απελευθέρωση από τα αρνητικά συναισθήματα και την διερεύνηση νέων τρόπων επανακαθορισμού των στόχων και ενός νέου πλαισίου
- ✓ αποδοχή η ρεαλιστική ανταπόκριση στην αλλαγή, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι και αρεστή.

2.8 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Η αντίσταση στην αλλαγή θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας ενός προγράμματος οργανωσιακής αλλαγής. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα πολύπλοκο και πολύπλευρο φαινόμενο που επηρεάζει την έκβαση μιας μετασχηματιστικής προσπάθειας θετικά ή αρνητικά. Τα άτομα δεν αντιστέκονται απέναντι στην ίδια την αλλαγή, αλλά στην αβεβαιότητα και τις αρνητικές επιπτώσεις που μπορούν να προκύψουν.

Όταν σε έναν οργανισμό πρόκειται να συμβεί μια αλλαγή είτε αυτή είναι προγραμματισμένη είτε προκύψει ξαφνικά, ανεξάρτητα αν αφορά το σύνολο του οργανισμού ή μέρος αυτού, καθώς επίσης και ανεξάρτητα από το εάν η αλλαγή αφορά την παραγωγή, την τεχνολογία, τις διαδικασίες ή τους εργαζόμενους, αναπόφευκτα θα προκαλέσει αντιδράσεις. Ο άνθρωπος καθώς διακρίνεται από ευαισθησία σε αλλαγές που συμβαίνουν στην ζωή του, συχνά αντιλαμβάνεται την αλλαγή ως απειλή (Robbins et al, 2011). Αυτό συμβαίνει διότι σχεδόν κάθε αλλαγή προκειμένου να επιτευχθεί και να υιοθετηθεί από τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό συνεπάγεται προσωπικές «απώλειες» και υποχωρήσεις από τα μέλη. Γενικά έχει καθιερωθεί πως οι άνθρωποι εκ φύσεως προβάλλουν αρνητική στάση απέναντι στις αλλαγές που τους συμβαίνουν.

Ο οργανισμός ο οποίος στοχεύει στο «να εισέλθει» σε ένα πρόγραμμα αλλαγής, πρέπει να λάβει υπόψη ότι αργά ή γρήγορα θα έρθει αντιμέτωπος με δυο ειδών δυνάμεις .Οι **εξωτερικές** δυνάμεις του περιβάλλοντος θα επιτάσσουν την ανάγκη για αλλαγή, ενώ οι αντίστοιχες **εσωτερικές** θα εναντιώνονται (Nastase et al, 2012). Ακόμη οι ηγέτες της αλλαγής θα πρέπει να κατανοήσουν πως οι εργαζόμενοι θα «περάσουν» από τις εξής φάσεις:

- ✓ άρνηση
- ✓ αντίσταση
- ✓ εξερεύνηση
- ✓ δέσμευση

Συχνά όμως η διοίκηση αρνείται να κατανοήσει πως η προσαρμογή και η ομαλή μετάβαση από μια φάση στην επόμενη απαιτεί χρόνο και απαιτούν από τους εργαζόμενους να περάσουν σχεδόν στιγμιαία από το στάδιο της άρνησης στη δέσμευση . Αυτή λοιπόν είναι και η κύρια αιτία αποτυχίας των σχεδίων αλλαγής. (Stanleigh 2008).

Σύμφωνα με τους Greenberg & Baron (2002), η αντίσταση στην αλλαγή αφορά μια σειρά ενεργειών από τους εργαζομένους με σκοπό να επιβραδύνουν ή να σταματήσουν την επικείμενη αλλαγή, ενώ για τους Del Val & Fuentew (2003) αποτελεί ένα πολύπλευρο φαινόμενο που επηρεάζει την αλλαγή και συνεπάγεται καθυστερήσεις, εμπόδια, κόστη και αστάθεια ή συμπεριφορά με στόχο τη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης πραγμάτων.

Η αντίσταση κατά της αλλαγής σχετίζεται άμεσα με τη θετική ή αρνητική στάση που έχει το άτομο απέναντι στην αλλαγή και συνεπάγεται την έλλειψη στήριξης του προγράμματος αλλαγών ή παρεμπόδιση της επιτυχίας του. Εκδηλώνεται με το σχηματισμό ομάδων πίεσης, μειωμένη αποδοτικότητα, εσκεμμένη παρεμπόδιση της υλοποίησης, μη σωστή τήρηση διαδικασιών , κακή χρήση μηχανημάτων κλπ.

Στα πλαίσια αυτά, οι Waddell & Sohal (1998), υποστηρίζουν ότι οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν συχνά την αντίσταση σαν τον εχθρό της αλλαγής, το εμπόδιο που πρέπει να ξεπεραστεί προκειμένου να πετύχει η διαδικασία αλλαγής, ενώ στην πραγματικότητα μπορεί να φανεί χρήσιμη και δεν θα έπρεπε να αποφεύγεται. Τα χρόνια που ακολούθησαν η αντίληψη για την αντίσταση επωφελήθηκε από την εφαρμογή των ψυχολογικών, κοινωνικών και ανθρωπολογικών αρχών στην διοίκηση επιχειρήσεων, καθώς έγινε κατανοητό ότι η αντίσταση είναι ένα φαινόμενο πολύ πιο περίπλοκο από αυτό που ήταν αναμενόμενο.

Πολλές φορές η αντίσταση είναι η πιο αποτελεσματική αντίδραση και θα πρέπει να χρησιμοποιείται με εποικοδομητικό τρόπο για τους ακόλουθους λόγους:

- Αποτελεί σταθεροποιητικό παράγοντα και εξισοροποιητική δύναμη ανάμεσα στις απαιτήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για συνεχή αλλαγή και τις ανάγκες για συνέχεια και σταθερότητα, παρέχοντας την δυνατότητα στην οργάνωση για πρόβλεψη και έλεγχο, αρκεί να βρεθεί η χρυσή τομή.
- Επισημαίνει πλευρές της αλλαγής που μπορεί να είναι ακατάλληλες, σχεδιασμένες με λάθος τρόπο, ή και τελείως λανθασμένες.
- Συνεισφέρει στη διαδικασία αλλαγής μια εισροή ενέργειας, καθώς αποτελεί μορφή ανταγωνισμού μεταξύ δυο τουλάχιστον πλευρών, ενώ η απάθεια ή η διαρκής συναίνεση κρύβουν κινδύνους στασιμότητας.
- Ενθαρρύνει την αναζήτηση εναλλακτικών μεθόδων και αποτελεσμάτων προκειμένου να συμβιβαστούν οι πιθανές αντικρουόμενες απόψεις - πλευρές, ενισχύοντας την καινοτομία, εφόσον εξετάζονται περισσότερες πιθανές λύσεις.
- Συντελεί στην λεπτομερέστερη εξέταση της νομοθεσίας και την προσεκτικότερη εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής.

Μια από τις ενέργειες στις οποίες πρέπει απαραίτητα να προβούν οι ηγέτες της αλλαγής προκειμένου να περιορίσουν την αντίσταση, είναι να αφιερώσουν χρόνο στο να καταλάβουν πώς σκέφτονται και αντιδρούν τα μέλη του οργανισμού τα οποία η επικείμενη αλλαγή θα επηρεάσει εντονότερα. Ειδικότερα, υπάρχουν άτομα τα οποία υποδέχονται με ενθουσιασμό μια αλλαγή, κάποιοι άλλοι είναι αρνητικοί και δυσαρεστημένοι, ενώ τέλος υπάρχουν και κάποιοι οι οποίοι θα διατηρήσουν μια πιο ουδέτερη στάση. Κάθε μια λοιπόν από τις παραπάνω κατηγορίες ανθρώπων θα πρέπει να αντιμετωπισθεί ανάλογα. Ο αρθρογράφος John Edmonds προχώρησε σε μια διάκριση των ατόμων ανάλογα με την διάθεση που επιδεικνύουν σε μια επικείμενη αλλαγή, σε τέσσερις κατηγορίες:

- Οι **«αντιστεκόμενοι»**: πρόκειται για την ομάδα των ατόμων οι οποίοι δεν επιθυμούν τις αλλαγές και προσπαθούν με κάθε τρόπο να τις αποφύγουν. Οι ηγέτες της αλλαγής θα πρέπει να φροντίσουν ώστε να μειωθεί η επιρροή των ατόμων αυτών προς τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού.
- Οι **«αδιάφοροι»**: πρόκειται για τα άτομα με ουδέτερη στάση. Προς αυτά οι ηγέτες θα πρέπει να ενεργήσουν κατάλληλα προκειμένου να τους ενεργοποιήσουν και να τους πείσουν να ταχθούν υπέρ της αλλαγής.

- Οι «**κήρυκες**»: πρόκειται για άτομα με θέση ισχύος μέσα σε έναν οργανισμό και με δύναμη επηρεασμού των υπολοίπων μελών. Χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι πως τα άτομα δεν θεωρούν ως προτεραιότητα τους την επικείμενη αλλαγή. Έτσι, οι αρμόδιοι θα πρέπει να τους πείσουν προκειμένου να αναθεωρήσουν την άποψη τους και τα καταβάλλουν την απαραίτητη ενέργεια και αφοσίωση.
- Οι «**πρωταθλητές**»: πρόκειται για τα άτομα εκείνα τα οποία έχουν πλήρη γνώση και κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή καθώς και το πόσο θα ωφελήσει η αλλαγή αυτή. Στα άτομα αυτά πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και να καταβάλλεται και πάλι η ανάλογη προσπάθεια προκειμένου να διατηρήσουν αμείωτο το ενδιαφέρον τους και να προσφέρουν βοήθεια ώστε να πείσουν και τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού.

2.9 ΛΟΓΟΙ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Η αντιμετώπιση των αρνητικών στάσεων στις αλλαγές προϋποθέτει αφενός μεν την κατανόηση των αιτίων που τις δημιουργούν, αφετέρου δε τη γνώση των μεθόδων μέσω των οποίων αυτές θα μπορούσαν να αντιμετωπισθούν. Σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία και τις εμπειρικές έρευνες οι κύριες πηγές αντίστασης στις αλλαγές είναι:

- **Φόβος:** η κάθε αλλαγή οδηγεί σε μια νέα κατάσταση η οποία λίγο πολύ συνδέεται με αβεβαιότητα ως προς τα χαρακτηριστικά και τις συνέπειες της στα άτομα. Αυτή η αβεβαιότητα είναι φυσικό να προκαλεί σε αρκετούς ανθρώπους το συναίσθημα του φόβου το οποίο τους κάνει να αντιδρούν αρνητικά στην αλλαγή.
- **Αίσθημα απώλειας:** σε αρκετές περιπτώσεις αλλαγών τα άτομα αισθάνονται ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια κεκτημένων δικαιωμάτων, προνομίων, δύναμης ή ασφάλειας.
- **Συνήθεια:** η συνήθεια οδηγεί σε αδράνεια και συνεπώς σε αντίσταση στις αλλαγές, αφού συνδέεται με στερεότυπα καθώς και με ένα αίσθημα άνεσης.
- **Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής:** συχνά στις οργανώσεις μεγάλου μεγέθους αρκετοί εργαζόμενοι δεν κατανοούν την άμεση ή έμμεση χρησιμότητα των αλλαγών για τους ίδιους και ευρύτερα, λόγω έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας από τους υπευθύνους των αλλαγών. Συνεπώς δεν έχουν κανένα λόγο να τις δεχθούν και να τις υποστηρίξουν.

- **Διαφορετικές αντιλήψεις:** οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως είναι αποτέλεσμα αξίων, πιστεύω, υποκειμενικών αντιλήψεων, παραδοχών, κρίσεων, στόχων και επιλογών. Είναι φυσικό να υπάρχουν αρκετά διαφορετικές αντιλήψεις ως προς αυτές. Αυτό ασφαλώς οδηγεί σε άρνηση παθητική ή ενεργή όσων διαφωνούν με το περιεχόμενο ή και με τον τρόπο εισαγωγής των αλλαγών.
- **Αντίδραση στο φορέα της αλλαγής:** αρκετές φορές αιτία αρνητικών τάσεων ως προς τις αλλαγές δεν είναι το περιεχόμενο και οι συνέπειες του, αλλά τα άτομα ή ομάδες που εισηγούνται και επιχειρούν τις αλλαγές. Η έλλειψη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας των όσων εισηγούνται τις αλλαγές, οι συμβολισμοί των θέσεων που κατέχουν, το στυλ διοίκησης κλπ, μπορεί να προκαλούν αρνητικές στάσεις στις αλλαγές.
- **Αρνητικές επιπτώσεις:** τέλος αιτία αρνητικών στάσεων ως προς τις αλλαγές προκαλούν οι πραγματικά αρνητικές συνέπειες που μπορεί να έχουν οι αλλαγές στα άτομα. Τέτοιες αρνητικές συνέπειες μπορεί να είναι άμεσες ή έμμεσες και να αφορούν οτιδήποτε το οποίο έχει αξία για το άτομο.

Τα αίτια της αντίστασης μπορούν να είναι **πρωτογενή**, σχετίζονται με το περιεχόμενο της αλλαγής ή **δευτερογενή**, εμποδίζουν την αποδοχή και εφαρμογή της αλλαγής (Metselaar,1997). Μια άλλη διάκριση είναι σε **ατομικά** και **οργανωσιακά** εμπόδια (Greenberg & Baron, 2002).

Όπως αναφέρουν οι Waddell & Sohar (1998) η αντίσταση στην αλλαγή οφείλεται και σε κοινωνικούς παράγοντες:

- **Λογικοί παράγοντες:** η αντίσταση εκδηλώνεται όταν οι εργαζόμενοι αξιολογούν ορθολογικά τα αποτελέσματα της προτεινομένης αλλαγής και αμφιβάλλουν για την αξία της αλλαγής (Ansoff, 1988, Grusky & Miller, 1970, Kotter et al., 1986)
- **Μη λογικοί παράγοντες:** η αντίδραση των εργαζομένων είναι θέμα προδιαθέσεων και προτιμήσεων που δεν βασίζονται σε οικονομική ή ορθολογική αξιολόγηση της αλλαγής, όπως η απροθυμία αλλαγής γραφείου, η προτίμηση συνεργασίας με συγκεκριμένους συναδέλφους ή η άρνηση εφαρμογής της νέας τεχνολογίας (Judson, 1996, Kaufman, 1971, McNurry, 1973, Sayles & Straus, 1960)
- **Πολιτικοί παράγοντες:** πίσω από την αντίδραση κρύβονται συχνά προσωπικά συμφέροντα που ωθούν το άτομο να τάσσεται υπέρ ή κατά των ηγετών της αλλαγής (Blau, 1970, Ansoff, 1988).

- **Παράγοντες μανάτζμεντ:** ακατάλληλη ή κακή διαχείριση της αλλαγής από την πλευρά της διοίκησης συντελεί στην εκδήλωση αντίστασης (Judson, 1966, Lawrence, 1954).

Γενικά έχει παρατηρηθεί πως η έννοια της αλλαγής συνοδεύεται από συναισθήματα ανασφάλειας και φόβου καθώς θεωρείται πως η αλλαγή έρχεται για να διαταράξει τον καθιερωμένο τρόπο λειτουργίας. Το συναίσθημα βέβαια αυτό μπορεί να αντισταθμιστεί όταν παρουσιαστούν έγκαιρα και με τον κατάλληλο τρόπο ποια πρόκειται να είναι τα αποτελέσματα στο μέλλον από την πραγματοποίηση της αλλαγής. Αξίζει να σημειωθεί πως δεν είναι λίγες οι φορές κατά τις οποίες η αντίσταση στην αλλαγή είναι ακούσια. Ειδικότερα τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη, είναι τόσο απορροφημένα με τα γεγονότα και τον φόρτο εργασίας της καθημερινότητας που είναι πρακτικά αδύνατο για αυτούς να επιδιώξουν και να οργανώσουν οποιαδήποτε αλλαγή (Boddy, 2008). Καθοριστικός λοιπόν, κρίνεται στο σημείο αυτό ο ρόλος του ηγέτη της αλλαγής καθώς και της ομάδας που είναι υπεύθυνη για την υλοποίηση της, οι οποίοι θα μετατρέψουν από κοινού την αντίσταση, τους φόβους και τις ανασφάλειες των εργαζομένων σε ευκαιρίες για εξέλιξη, πρόοδο και επιτυχία (Rowold, 2014).

2.10 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Είναι σημαντικό τα στελέχη του οργανισμού να έχουν υπόψη πως είναι σχεδόν ανέφικτο να υπάρξει αλλαγή χωρίς να υπάρξει η ανάλογη αντίσταση. Οι στρατηγικές διαχείρισης της αντίστασης στην αλλαγή είναι τα μέσα που διαθέτει ο φορέας της αλλαγής προκειμένου να προσεγγίσει και να πείσει τους εργαζόμενους για τα οφέλη της.

Κατά τον Robbins (1996) μερικές ενέργειες στις οποίες τα αρμόδια για την οργάνωση και πραγματοποίηση της αλλαγής άτομα μπορούν να προβούν προκειμένου να υιοθετηθεί ομαλά και αποτελεσματικά η αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι οι ακόλουθες:

- **Εκπαίδευση:** πρόκειται για την πιο διαδεδομένη και ίσως την πιο αποτελεσματική μέθοδο αντιμετώπισης της αντίστασης της αλλαγής. Μέσω της εκπαίδευσης οι άνθρωποι κατανοούν τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής, αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς ως προς αυτήν και βεβαίως αναπτύσσουν τις νέες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η νέα κατάσταση που θα προκύψει από την αλλαγή.
- **Επικοινωνία:** η επικοινωνία της αλλαγής αποτελεί ουσιαστικά το «μάρκετινγκ» της αλλαγής. Εκτός της ενημέρωσης για το περιεχόμενο, τα οφέλη και τα άλλα

- στοιχεία της αλλαγής, η επικοινωνία έχει ως στόχο να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και αίσθημα συμμετοχής στους ανθρώπους. Μέσω της επικοινωνίας μπορεί να δημιουργηθεί «αίσθημα επείγοντος» για αλλαγή, να περάσει το όραμα για μια νέα καλύτερη κατάσταση και να μειωθεί η ανασφάλεια που δημιουργεί η αβεβαιότητα της αλλαγής.
- **Συμμετοχή:** όταν κάποιος λαμβάνει μέρος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων για ένα θέμα, οι πιθανότητες να αντισταθεί στην συνέχεια μειώνονται σημαντικά. Αυτό οφείλεται στο ότι η συμμετοχή δημιουργεί στα άτομα ένα αίσθημα ιδιοκτησίας της αλλαγής πράγμα που συνεπάγεται την δέσμευση τους να την υποστηρίξουν ενεργά. Ο βαθμός συμμετοχής στο σχεδιασμό της αλλαγής για κάθε άτομο ή ομάδα ασφαλώς εξαρτάται από την κάθε συγκεκριμένη περίπτωση.
 - **Υποστήριξη:** σε περιπτώσεις όπου η ανησυχία, ο φόβος και η ανασφάλεια των εργαζομένων είναι υψηλά, η υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης μπορεί να βοηθήσει. Η υποστήριξη αυτή μπορεί να είναι ενθάρρυνση, παρακίνηση εκπαίδευση για ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και συμπεριφορών, συμβουλευτική και «συναισθηματική» υποστήριξη, χρονικές διευκολύνσεις για προσαρμογή ή οτιδήποτε κρίνεται καταλληλότερο για κάθε περίπτωση.
 - **Δημιουργία ισχυρών δεσμών:** όταν ο εργαζόμενος νοιώθει για τον προϊστάμενο και το τμήμα του οικειότητα και ασφάλεια, τότε είναι πιθανότερο ότι και ο ίδιος με τη σειρά του θα στηρίξει την αλλαγή και θα προσπαθήσει για την ομαλότερη υιοθέτηση της.
 - **Χειραγώγηση, επιλογή-πρόσληψη:** όταν γίνεται μια προσπάθεια για επηρεασμό μιας γνώμης, η οποία ενδεχομένως να επιτυγχάνεται έπειτα από διαστρέβλωση στοιχείων, απόκρυψη πληροφοριών, δημιουργία φημών, τότε υπάρχει χειραγώγηση. Ευνόητο είναι πως η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για περιορισμό, αν όχι και εξάλειψη της χειραγώγησης. Αντίθετα, η πρόσληψη-επιλογή αποτελεί ένα συνδυασμό χειραγώγησης με ταυτόχρονη συμμετοχή. Σκοπός δηλαδή, είναι οι ηγέτες των διάφορων ομάδων των εργαζομένων να πεισθούν και κατά συνέπεια να υποστηρίξουν και να ενθαρρύνουν την αλλαγή. Κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί πως και εδώ ελλοχεύει ο κίνδυνος, οι εργαζόμενοι να νοιώσουν ότι εξαπατώνται αυτή τη φορά όχι μόνο από την διοίκηση, αλλά και από τους ίδιους τους ηγέτες τους και έτσι η αντίσταση που προβάλλουν να αυξηθεί περισσότερο.

- **Επιλογή των κατάλληλων ατόμων:** όπως είναι λογικό ορισμένοι άνθρωποι από την φύση τους είναι πιο δεκτικοί στις αλλαγές. Δεν τους φοβίζει το να δοκιμάζουν νέα πράγματα, να αντιμετωπίζουν κινδύνους και να μεταβάλλουν την συμπεριφορά τους. Κατά συνέπεια επιλέγοντας άτομα τα οποία είναι περισσότερο ανεκτικά στις αλλαγές, η επιχείρηση μειώνει τον κίνδυνο αντίστασης. Αυτό φυσικά προϋποθέτει πως ο οργανισμός θα πρέπει να υιοθετήσει τα κατάλληλα συστήματα και δομές προκειμένου η επιλογή προσωπικού να γίνει με μεγαλύτερη προσοχή και αποτελεσματικότητα.
- **Εξαναγκασμός:** πρόκειται για την περίπτωση όπου οι εργαζόμενοι είναι ανένδοτοι ως προς την στάση που κρατούν απέναντι στην αλλαγή. Για να αντιμετωπίσει αυτή τη στάση ο οργανισμός είναι πιθανό να χρησιμοποιήσει απειλές και εξαναγκασμό.

Συμπερασματικά σύμφωνα με τους Waddell & Sohar(1998) η συμμετοχή στα διάφορα στάδια της αλλαγής επηρεάζει την αφοσίωση των εργαζομένων και παράλληλα μειώνει την αντίσταση. Η εμπλοκή των ατόμων στη διαδικασία αλλαγής ελαττώνει τα εμπόδια με την δημιουργία «ψυχολογικής ιδιοκτησίας», με την προώθηση της διάδοσης της κρίσιμης πληροφορίας και την ενθάρρυνση της ανάδρασης των εργαζομένων για τον επανασυντονισμό της αλλαγής. Η έκταση της συμμετοχής είναι σημαντική. Η μεγάλη συμμετοχή στη διαδικασία αλλαγής είναι ίσως η προσέγγιση που αναφέρεται συχνότερα, καθώς πολλοί μελετητές ισχυρίζονται ότι η οργανωμένη αλλαγή απαιτεί διαδεδομένη συμμετοχή των μελών από πολλά διοικητικά επίπεδα της οργάνωσης, που εκτείνεται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας αλλαγής. (Bunker & Alban 1997, Greiner 1967, Johnson & Leavitt 2001, Nadler & Nadler 1998, Pasmore 1994). Πιο συγκεκριμένα, η επιτυχημένη εφαρμογή οργανωσιακής αλλαγής συνδυάζει την συμμετοχή των εργαζομένων από τα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα και την κατεύθυνση από την ανώτατη διοίκηση. Οι ηγέτες δηλαδή πρέπει να δημιουργήσουν εσωτερική υποστήριξη της αλλαγής και να μειώσουν την αντίσταση σε αυτή μέσω της ευρείας συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη διαδικασία, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να παίρνουν σοβαρά την συμμετοχή, να αφιερώνουν χρόνο και να τη διαχειρίζονται σωστά. Η σχετική αποτυχία μπορεί να είναι αντιπαραγωγική, οδηγώντας σε χαμένο χρόνο, ηθικό και πόρους.

2.11 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η Διοίκηση αλλαγών αναπτύχθηκε ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να διαχειριστούν με επιστημονικό και ορθολογικό τρόπο τη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης μιας αλλαγής δίνοντας έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και την κοινωνική δομή εντός του οργανισμού. Σταδιακά με την πολυπλοκότητα και την ταχύτητα των εξελίξεων και αλλαγών που λαμβάνουν χώρα, οι διαδικασίες, τα εργαλεία και οι μέθοδοι της Διοίκησης Αλλαγών έγιναν απαραίτητο συμπλήρωμα των κλασικών διοικητικών μεθόδων των μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν στην ανταγωνιστική παγκόσμια οικονομική πραγματικότητα.

Ο πλέον αποδεκτός ορισμός της **Διοίκησης Αλλαγών** (Change Management) την οριοθετεί ως «τη διαδικασία, τα εργαλεία και τις τεχνικές για την διαχείριση του ανθρωπίνου παράγοντα στη διαδικασία της αλλαγής για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, έτσι ώστε να γίνει αντιληπτή η αλλαγή αποτελεσματικά μεταξύ του μεμονωμένου φορέα αλλαγής, της εσωτερικής ομάδας και του ευρύτερου συστήματος». Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό είναι μια σειρά από δραστηριότητες που σκοπό έχουν να επιφέρουν μια βελτίωση σε ένα υπάρχον σύστημα ή οργανισμό.

Το να διοικήσεις μια αλλαγή είναι μια εργασία που μπορεί να γίνει είτε προληπτικά, με αλλαγές που πραγματοποιούνται με ένα σχεδιασμένο και συστηματικό τρόπο, είτε ως αντίδραση σε εξωτερικές μεταβολές στις οποίες έχει εκτεθεί ο οργανισμός. Οι περισσότεροι σύγχρονοι αναλυτές θεωρούν απαραίτητο η Διοίκηση Αλλαγών να συνδέεται με ένα ξεκάθαρο στρατηγικό σχεδιασμό βασισμένο σε κατάλληλες πληροφορίες, αναλύσεις, συζητήσεις και συμφωνίες. Το αποτέλεσμα που θα προκύψει θα είναι η δημιουργία μιας Στρατηγικής Διοίκησης Αλλαγών η οποία εμφανίζεται ως ο πλέον σύγχρονος και ορθολογικός τρόπος για την επιτυχία μιας αλλαγής και για την επίτευξη των μέγιστων δυνατών ωφελειών σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

2.11.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

Η στρατηγική στη διοίκηση αλλαγών είναι σημαντική διότι:

- ✓ Βοηθά στην προσήλωση των προσπαθειών προς τον στόχο
- ✓ Λειτουργεί ως ενοποιητικός μηχανισμός εντός του οργανισμού
- ✓ Δίνει ένα σαφές πλαίσιο εντός του οποίου θα λειτουργήσουν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι

- ✓ Αναγκάζει την ηγεσία να σκέφτεται προληπτικά βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητά της.

Υπάρχουν κατά καιρούς διάφορες απόψεις και προσεγγίσεις των στρατηγικών διοίκησης της αλλαγής, που όμως σαν κοινή συνιστάμενη έχουν την παραδοχή ότι δεν αποτελούν με κανένα τρόπο έναν απόλυτο και πλήρη οδηγό που θα καθοδηγήσει μια αλλαγή από την αρχή ως το τέλος. Κάθε οργανισμός λόγω των δικών του ξεχωριστών χαρακτηριστικών θα πρέπει να προσαρμόζει στην ιδιαίτερη περίπτωση του, στην κουλτούρα του και στις ανάγκες του οποιαδήποτε μέθοδο επιλέξει.

Χαρακτηριστικές στρατηγικές διοίκησης είναι:

- **Στρατηγική της συμπεριφοράς:** υιοθετεί την ανάγκη ύπαρξης της κατάλληλης εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Μέσα από την επιμόρφωση οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν γνώσεις, δεξιότητες και νέες στάσεις και θα μπορέσουν να κατανοήσουν την ανάγκη για οργανωτική αλλαγή και να οδηγηθούν σε νέες συμπεριφορές. Οι νέες αυτές συμπεριφορές θα είναι ικανές να οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης (Brooks, 2009) καθώς επίσης στο να είναι οι εργαζόμενοι πιο ανοιχτοί σε νέες πρακτικές αποβάλλοντας δογματισμούς και κατάλοιπα προηγούμενων στερεότυπων εργασίας.
- **Στρατηγική της δομής:** εστιάζεται στην δημιουργία της κατάλληλης σχέσης μεταξύ οργανωτικής διάταξης και προσέγγισης σχεδιασμού. Σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική πρέπει να υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ της δομής του οργανισμού και του σχεδιασμού, σύμφωνα με το όραμα, την κατεύθυνση, την αποστολή ή τους στόχους του οργανισμού. Κάθε αλλαγή όταν ευθυγραμμίζεται με τους στόχους, την αποστολή και τον κοινό σκοπό εργαζομένων και επιχείρησης - οργανισμού είναι ευκολότερο να υποστηριχθεί από το σύνολο του δυναμικού της/του.
- **Στρατηγική της τεχνικής:** ορίζει την συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Υπό αυτή τη στρατηγική η αλλαγή αποτελεί μια διαρκή διαδικασία εντός του οργανισμού και σε όλα τα τμήματα του με σκοπό την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Κυρίαρχο ρόλο στην επίτευξη της στρατηγικής αυτής διαδραματίζει η τεχνολογία που θεωρείται ως μοχλός αλλαγής. Αυτή η στρατηγική σχετίζεται με τον όρο **Kaizen** που εφάρμοσαν πρώτες οι Ιαπωνικές βιομηχανίες που σημαίνει «αλλαγή για το καλύτερο» με σκοπό τη συνεχόμενη αλλαγή για την βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους.

2.11.2 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η σωστή στάση της Διοίκησης αποτελεί βασικό κομμάτι της επιτυχημένης υλοποίησης κάθε σημαντικής αλλαγής. Η Διοίκηση καταδεικνύει την ανάγκη για αλλαγή και θέτει το όραμα, ορίζοντας τους βασικούς στόχους, παραμέτρους και απαιτήσεις της. Απαιτείται να σχηματίσει μια ευρεία και μακροπρόθεσμη προοπτική και να έχει την δυνατότητα να παρακινήσει τους άλλους να παραμείνουν πιστοί στην προσπάθεια τους, ακόμα και στα αρχικά στάδια όπου η αντίσταση και τα εμπόδια εμφανίζονται ενίοτε ανυπέρβλητα.

Παρακάτω επισημαίνονται οι βασικές ενέργειες που οφείλει να κάνει η Διοίκηση ενός οργανισμού για να μπορέσει να πραγματοποιήσει με επιτυχία μια αλλαγή:

- **Συνέπεια - δέσμευση σε μία συγκεκριμένη στρατηγική.** Θα πρέπει να υπάρχει λεπτομερής περιγραφή και δέσμευση από την πλευρά της Διοίκησης για τον τρόπο που προτείνει προκειμένου να επιτευχθεί μια αλλαγή. Η δέσμευση της Διοίκησης είναι σημαντική αλλά ταυτόχρονα και πολύ δύσκολη. Είναι δύσκολη η σταθερότητα και η συνέπεια μέσα στο ασταθές κλίμα που επικρατεί κατά τη διαδικασία αλλαγής. Ωστόσο η Διοίκηση οφείλει να υποστηρίξει την προσπάθεια και να βρίσκεται πίσω από τα προγράμματα αλλαγής αποτελώντας πηγή έμπνευσης για όλους τους εργαζόμενους.
- **Αναγνώριση προβλήματος.** Περιλαμβάνει την μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, την ύπαρξη τυχόν προβλημάτων, και καθορισμό του τύπου της απαιτούμενης αλλαγής, της κατεύθυνσης, της έκτασης και της ταχύτητας δράσης. Επιδίωξη της Διοίκησης είναι, μέσα από συστηματική μελέτη όλων αυτών των παραγόντων, η δημιουργία στόχων και προτεραιοτήτων. Λόγω δε του ότι η αξιολόγηση των προτεραιοτήτων διαφέρει, είναι απαραίτητη η δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων που θα έχουν σκοπό την οργάνωση και τον προσδιορισμό των στόχων της αλλαγής.
- **Ανάπτυξη σχεδίου δράσης.** Η Διοίκηση πρέπει να εντοπίσει και να αναλύσει τους στόχους και να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης. Αν και υπάρχουν κάποια στοιχεία που πρέπει απαραίτητως να ληφθούν υπόψη στην ανάπτυξη του σχεδίου, ωστόσο κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική και είναι αδύνατον να υπάρξει ένας ομοιόμορφος σχεδιασμός. Ένα σχέδιο που δεν οδηγεί σε δράση δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό και κατά συνέπεια δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό αν οι εμπλεκόμενοι δεν μπορούν να κατανοήσουν τη σειρά των ενεργειών που περιλαμβάνει και τον συσχετισμό τους. Τα βασικά στοιχεία του σχεδίου, πρέπει να καθορίζουν ποιος κάνει τι και πότε. Η λεπτομερής καταγραφή δεν εξυπηρετεί γιατί

δυσκολεύει την ευελιξία του, καθώς και την προσαρμογή του σε ανεπιθύμητες και ανεξέλεγκτες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν. Το σχέδιο πρέπει να είναι ευέλικτο, ανεξάρτητο και να έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται σε οποιαδήποτε κατάσταση. Η δημιουργία ξεχωριστού σχεδίου για την κρίσιμη μεταβατική περίοδο της αλλαγής κρίνεται σαν η πιο ενδεδειγμένη. Σε αυτήν την περίοδο γίνονται εμφανή τα σημεία σύγκρουσης ή πίεσης που αναπτύσσονται και μπορεί να χρειαστεί κατάλληλη αναμόρφωση ή λήψη μέτρων.

- **Επιλογή φορέων.** Οι φορείς της αλλαγής είναι όλοι αυτοί που κάνουν πραγματικότητα την αλλαγή (σύμβουλοι, ομάδες εργασίας). Η επιλογή των κατάλληλων ατόμων θα εξασφαλίσει μια επιτυχημένη αλλαγή. Τα άτομα αυτά δεν είναι απαραίτητα τα πιο ισχυρά στην επιχείρηση, είναι όμως χαρισματικά, δημοφιλή, δυναμικά και είναι σε θέση να επηρεάσουν τους άλλους. Κάτι τέτοιο θα βοηθούσε πολύ το έργο της Διοίκησης η οποία συχνά δεν είναι σε θέση να ξεπεράσει μόνη της όλα τα προβλήματα τα οποία εμφανίζονται κατά την διάρκεια της αλλαγής. Κάθε πρόγραμμα ανανέωσης ξεκινά από ένα ή δυο άτομα. Στις περιπτώσεις των επιτυχημένων μεταρρυθμίσεων, ο αρχικός αυτός πυρήνας συνεχώς αναπτύσσεται. Όταν όμως αυτό δεν συμβεί εγκαίρως, μπορεί να αποτελέσει αιτία αποτυχίας της προσπάθειας της αλλαγής. Οι οργανισμοί που αποτυγχάνουν σε αυτή τη φάση υποτιμούν τις δυσκολίες που μπορεί να εμφανιστούν κατά την διάρκεια της αλλαγής. Κάποιες φορές παρουσιάζουν μειωμένη ικανότητα ομαδικής εργασίας σε επίπεδο διοίκησης και άλλες φορές απλώς δεν υπάρχει το κατάλληλο διοικητικό όργανο που θα μπορούσε να συσπειρώσει γύρω του μια ισχυρή ομάδα.
- **Επικοινωνία.** Η Διοίκηση οφείλει να επικοινωνεί συστηματικά με τους εργαζόμενους και να τους ενημερώνει χωρίς υπεκφυγές για το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η προσπάθεια για αλλαγή. Είναι σημαντικό να εξηγηθούν οι λόγοι για τους οποίους ο οργανισμός ξεκινά μια τέτοια προσπάθεια. Είναι επίσης σημαντικό οι εργαζόμενοι να πεισθούν για την αναγκαιότητα της αλλαγής, για τους λόγους για τους οποίους θα πρέπει να διαφοροποιήσουν στάσεις, συνήθειες, ωράριο, εργασιακές σχέσεις κ.α. Διαφορετικά ενδεχομένως να προκύψει το φαινόμενο της παραπληροφόρησης, το οποίο είναι πιθανό να δημιουργήσει σύγχυση, ανασφάλεια, χαμηλό ηθικό και πανικό. Η σωστή ενημέρωση βοηθά τους εργαζόμενους να νοιώθουν μεγαλύτερη ηρεμία και ασφάλεια. Όταν επαναλαμβάνεται συχνά ένα μήνυμα ή ένα όραμα τότε υπάρχουν περισσότερες

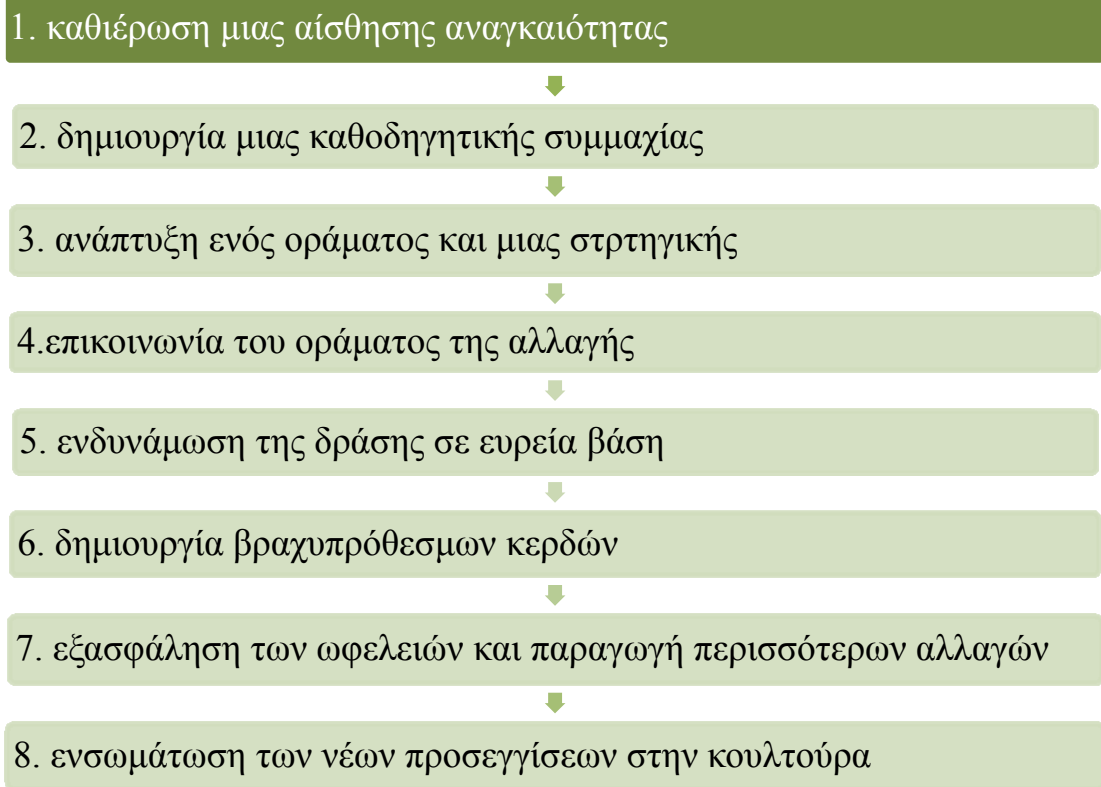
πιθανότητες να παραμείνει ζωντανό στην σκέψη των εργαζομένων. Πρέπει δε να επισημάνουμε εδώ ότι η γλώσσα η οποία θα χρησιμοποιηθεί σαν επικοινωνιακό μέσο είναι σημαντικό να είναι οικεία και κατανοητή σε όλους τους εργαζόμενους. Είναι σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί ένας κώδικας επικοινωνίας από την βάση προς την κορυφή. Ο χρόνος και η ενέργεια που απαιτούνται για να μεταδοθεί με επιτυχία το όραμα της αλλαγής είναι ανάλογο του κατά πόσο το μήνυμα είναι σαφές και απλό.

- **Ύπαρξη οράματος.** Βασικός στόχος της Διοίκησης είναι η δημιουργία ενός καθαρού και συγκεκριμένου οράματος. Εάν το όραμα δεν είναι ξεκάθαρο , όλη η προσπάθεια για αλλαγή μπορεί να αποδιοργανωθεί, να διαλυθεί. Σε ένα αποτυχημένο πρόγραμμα αλλαγής είναι δυνατόν να έχουν γίνει πολλές προσπάθειες, πολλά σχέδια, αλλά να λείπει η ιδέα και η αξία που θα τα ενώσει και αυτό δεν είναι τίποτε άλλο από το ξεκάθαρο όραμα. Το όραμα δεν πρέπει να είναι αόριστο και δυσνόητο. Υπάρχει ο εξής απλός κανόνας: αν δεν μπορείς να μεταδώσεις το όραμα σε λιγότερο από πέντε λεπτά και να πάρεις μια αντίδραση που να υποδηλώνει κατανόηση και ενδιαφέρον, πρέπει να συνεχίσεις την προσπάθεια». Το όραμα αναφέρεται στην μελλοντική εικόνα της επιχείρησης και περιλαμβάνει ουσιαστικές θέσεις σχετικά με το λόγο για τον οποίο οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσπαθήσουν για την υλοποίηση του. Το όραμα ορίζει την κατεύθυνση προς την οποία μια επιχείρηση πρέπει να κινηθεί και συντονίζει τις ενέργειες πολλών και διαφορετικών ανθρώπων που οφείλουν να συνεργαστούν προσφέροντας έναν κοινό στόχο. Το όραμα εμπνέει και ενδυναμώνει τους εργαζόμενους κάνοντας τους πιο αποτελεσματικούς.
- **Εμπύκωση - Ισορροπία.** Η Διοίκηση είναι σκόπιμο να εμπυχώνει τους εργαζόμενους προκειμένου να τους δίνει δύναμη να συνεχίσουν την προσπάθειά τους και να τους επιβραβεύει αν και όταν χρειάζεται. Επιπλέον πρέπει να κρατά ισορροπία στα προγράμματα και στη δράση της. Πρέπει να λαμβάνει υπόψη της ότι «όταν ικανοποιεί τη μια μεριά είναι πιθανό να δυσαρεστεί την άλλη». Επιπλέον πρέπει να φροντίσει να κατανέμει δίκαια τις υποχρεώσεις και τις ωφέλειες. Αν δεν επιμεληθεί η Διοίκηση επαρκώς αυτά τα θέματα, τότε η σθεναρή αντίσταση θα είναι η απάντηση των εργαζομένων στην ιδέα της αλλαγής.
- **Δημιουργία αίσθησης του επείγοντος.** Η επιτυχημένη προσπάθεια αλλαγής ξεκινά από τα σημεία στα οποία υπάρχει πίεση. Οι πιέσεις δημιουργούν δυσαρέσκεια με την υπάρχουσα κατάσταση και λειτουργούν σαν παράγοντες

- υποκίνησης της αλλαγής. Δημιουργώντας την αίσθηση του επείγοντος επιτυγχάνεται η απαραίτητη συνεργασία και συσπείρωση απέναντι στον «εχθρό». Οι εργαζόμενοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη για αλλαγή και να δεσμευτούν σε αυτή, να νοιώσουν ότι τους αφορά και να προσπαθήσουν για την επιτυχή έκβαση της όλης προσπάθειας.
- **Εναρμόνιση με την εταιρική κουλτούρα.** Η έννοια της εταιρικής κουλτούρας αναφέρεται στους κανόνες και στις αξίες που διέπουν τη σκέψη, τη συμπεριφορά και τον τρόπο δράσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Η κουλτούρα είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που, έστω και «υπόγεια», καθορίζει τις επιλογές των εργαζομένων και για το λόγο αυτό δεν πρέπει να αγνοηθεί από τη Διοίκηση. Είναι απαραίτητη η εκτενής μελέτη των υπαρχόντων αξιών προκειμένου να επιτευχτεί μια ομαλή μετάβαση στις νέες συνθήκες και προτάσεις. Πολλές φορές η αποτυχία ενός σχεδίου αλλαγής οφείλεται στο ότι η αρχική μεταρρυθμιστική ιδέα δεν ταίριαζε με την ηθική και τις αξίες των ανθρώπων που κλήθηκαν να την εφαρμόσουν. Για να μπορέσει η Διοίκηση να συνδυάσει επιτυχώς την κουλτούρα της εταιρείας με νέα δεδομένα και να τα ενσωματώσει στο δικό της στυλ, θα ήταν σκόπιμο να ενημερωθεί σε θέματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ερχόμενη σε επαφή με άτομα που έχουν εφαρμόσει αυτές τις ιδέες στην πράξη, διαβάζοντας κατάλληλα επιστημονικά άρθρα και ίσως παρακολουθώντας σεμινάρια και διαλέξεις.
 - **Η διαδικασία βραχυπρόθεσμων στόχων.** Η διαδικασία της αλλαγής είναι μακροχρόνια. Απαιτεί μεγάλη υπομονή και επίμονη μέχρι την ολοκλήρωσή της. Οι γεμάτοι με ζήλο εργαζόμενοι είναι σίγουρο ότι δεν θα απογοητευθούν και θα προσπαθήσουν μέχρι την ολοκλήρωση του έργου. Όμως υπάρχουν πολλοί που είναι πιθανό να εγκαταλείψουν. Οι άνθρωποι αυτοί έχουν ανάγκη από κάτι που θα τους ενθαρρύνει, θέλουν ένα κίνητρο. Η στόχευση μικρότερων βραχυχρόνιων στόχων αποτελεί ένα κίνητρο και αναπτερώνει το ηθικό όσων εμπλέκονται γιατί δίνει την αίσθηση ότι η απόσταση από τον μακρινό τελικό στόχο ολοένα και μειώνεται.
 - **Δοκιμή.** Η δοκιμή της αλλαγής σε μικρή κλίμακα προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα όπως είναι η πιστοποίηση για την ετοιμότητα του συστήματος να δεχθεί και να λειτουργήσει κάτω από τις νέες συνθήκες. Η δοκιμή αυτή είναι ανάλογη με την δοκιμή ενός νέου προϊόντος σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς. Η λογική της δοκιμαστικής αλλαγής βασίζεται στην παραδοχή ότι η μεταβατική

περίοδος, κατά την διάρκεια της οποίας οι εργαζόμενοι «ζουν κάτω από την αλλαγή», είναι η καταλληλότερη στιγμή για τη μείωση των προσωπικών φόβων, την εξοικείωση και τη διαπίστωση των πιθανών προβλημάτων που ακόμα δεν έχουν προλάβει να επεκταθούν. Η πολιτική της δοκιμαστικής αλλαγής ωφέλει τους εργαζόμενους αλλά και τη Διοίκηση. Από την μια μεριά επιτρέπει στους εργαζόμενους να δοκιμάσουν τις αντιδράσεις τους στη νέα κατάσταση πριν δεσμευτούν αμετάκλητα, να μπορέσουν να θεμελιώσουν τη στάση και την συμπεριφορά τους απέναντι στην αλλαγή και να μη τη δουν σαν απειλή. Όσον αφορά τη Διοίκηση, τα οφέλη από την δοκιμαστική αλλαγή είναι ότι της δίνεται η δυνατότητα να εκτιμήσει καλύτερα τη στρατηγική προσέγγισης της εισαγωγής της αλλαγής, και να κάνει τις απαιτούμενες τροποποιήσεις πριν την πλήρη εφαρμογή της. Τέλος η δοκιμαστική αλλαγή βοηθά τη Διοίκηση να διαπιστώσει και να εκτιμήσει την επάρκεια ή την έλλειψη των απαιτούμενων πόρων για την εφαρμογή του πλήρους προγράμματος της αλλαγής (Χυτήρης, 2001).

- **Εδραίωση της αλλαγής.** Κάθε διαδικασία αλλαγής ολοκληρώνεται μόνο όταν έχει πλήρως εγκαταλειφθεί η παλιά φιλοσοφία λειτουργίας του οργανισμού. Για να γίνει αυτό θα πρέπει η Διοίκηση να στηρίζει τους εργαζόμενους στις νέες συνθήκες, να προσφέρει σεμινάρια, επιδείξεις για τον χειρισμό των νέων τεχνολογιών, τακτική επικοινωνία με το προσωπικό και γενικότερα πρέπει να φροντίσει για την εξοικείωση στην καινούργια κατάσταση. Για το θέμα της στάσης της Διοίκησης κατά την διαδικασία αλλαγών και των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν για να ολοκληρωθεί σωστά η διαδικασία, η πρόταση του J.P.Kotter (1995), η οποία έχει αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.



Σχήμα 12: Η Ηγεσία της Αλλαγής

(πηγή: Bateman-Snell, Διοίκηση Επιχειρήσεων,σελ.1182, Τζιόλας)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Στο παρελθόν, κατά την εισαγωγή της αλλαγής, η διοίκηση είχε συχνά την τάση να δίνει έμφαση στα τεχνικά στοιχεία της διαδικασίας αγνοώντας την καθοριστικής σημασίας συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην ολοκλήρωση αυτής. Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να δούμε το ρόλο του ανθρώπου και πώς μπορούν τα εμπλεκόμενα μέρη να στρέψουν την προσοχή τους σε πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζόμενων του.

Από έρευνες προκύπτει ότι υπάρχει πλέον μια τάση των επιχειρηματιών να εμπλέκουν το προσωπικό τους στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία.

Ο Grand (1997) τονίζει την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα αναφέροντας ότι «εάν η γνώση είναι προαπαιτούμενο για την παραγωγικότητα και εφόσον αυτή δημιουργείται και μεταφέρεται μέσα από το άτομο, οι εργαζόμενοι είναι οι βασικοί μέτοχοι μιας επιχείρησης» (Kitchen & Daly, 2002, σελ. 47). Επομένως, είναι απαραίτητη η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η μέγιστη ικανοποίησή τους, στοιχεία τα οποία με τη σειρά τους θέτουν τα θεμέλια για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Από άλλους συγγραφείς αναγνωρίζεται η έννοια του εσωτερικού πελάτη, σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος πρέπει να αντιμετωπίζεται με τους ίδιους όρους και την ίδια σημασία με την οποία αντιμετωπίζεται και ο πελάτης. Σύμφωνα με τον Woodruffe (1995), αυτό μπορεί να υλοποιηθεί μέσω μιας πολιτικής ανάπτυξης εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θα αισθανθούν ότι η διοίκηση δείχνει ενδιαφέρον για το μέλλον τους, γεγονός που θα έχει σαν αποτέλεσμα την οργανωσιακή αφοσίωση, την εμπλοκή, την υποκίνηση και την ικανοποίηση από την πλευρά των εργαζομένων. Υπάρχουν μάλιστα στοιχεία που συνδέουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς έχει φανεί πως οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι προσπαθούν στο μέγιστο να ικανοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού (Proctor & Doukakis, 2003).

Ο Hultman (1995) υποστηρίζει ότι το προσωπικό προσδοκά οι ιδέες του να λαμβάνονται υπόψη και να υπάρχει σεβασμός στις επιθυμίες και τις προσδοκίες του. Αντίθετα η διοίκηση συχνά επενδύει στο σχεδιασμό της αλλαγής χωρίς να μελετά την επικοινωνιακή πολιτική, την εκπαίδευση και τις τεχνικές ανατροφοδότησης που είναι

απαραίτητες για να πειστεί το προσωπικό να εμπλακεί και να συμμετέχει στην επιτυχία της αλλαγής (Bovey & Change, 2001a).

Για να λειτουργήσουν όμως τα παραπάνω θα πρέπει οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ως προσωπικότητες να ενστερνιστούν την έννοια της αλλαγής, να πιστέψουν σε αυτήν και να θέσουν τον εαυτό τους στην υπηρεσία του οργανισμού. Καθώς οι οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπους, σε κάθε προσπάθεια οργανωσιακού μετασχηματισμού απαραίτητη είναι πρώτα η ατομική αλλαγή. Κατά αναλογία ο Evans (1994) αναφέρει ότι η αλλαγή σημαίνει την απαραίτητη συμμετοχή των εργαζομένων οι οποίοι πρέπει πρώτα να αλλάξουν οι ίδιοι, ώστε να αλλάξει και η επιχείρηση. Αυτό δείχνει ότι η επιτυχία μιας αλλαγής δεν εξαρτάται μόνο από το σχεδιασμό, αλλά και από τους αποδέκτες της, οι οποίοι θα πρέπει να είναι δεκτικοί και πρόθυμοι να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας, τις συνεργασίες και την καθημερινότητα τους.

Δεδομένου ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η κινητήρια δύναμη κάθε οργανισμού, η οποία μπορεί είτε να τον καταστρέψει είτε να τον οδηγήσει πολύ ψηλά, παρακάτω θα αναλύσουμε τους παράγοντες, που σύμφωνα με την θεωρητική και πρακτική έρευνα, σχετίζονται με τον άνθρωπο και φαίνονται να επηρεάζουν την πορεία της οργανωσιακής αλλαγής και ως εκ τούτου πρέπει να ληφθούν υπόψη, ώστε η διοίκηση των αλλαγών να στεφτεί με επιτυχία.

3.2 ΛΟΓΟΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το βασικότερο συστατικό επιτυχίας ή αποτυχίας ενός οργανισμού. Παρόλο που η αλλαγή είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης φύσης, τα άτομα έχουν την τάση να αντιστέκονται και οι αντιδράσεις τις οποίες παρατηρούμε διακρίνονται από την ενεργή υποστήριξη και αποδοχή των εμπλεκομένων έως την απόλυτη άρνηση και αποστροφή. Κάθε στάση έχει και το ανάλογο αντίκτυπο τόσο σε ψυχολογικό όσο και σε συμπεριφορικό κομμάτι.

Η αλλαγή, εάν μελετήσουμε τη θετική της διάσταση μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης για δημιουργία καινοτομιών, δίνοντας το ερέθισμα στον εργαζόμενο να προτείνει νέες ιδέες, εναλλακτικές λύσεις τις οποίες υπό άλλες συνθήκες ο οργανισμός ενδεχομένως να μη τις λάμβανε υπόψη του ή να τις απέρριπτε. Το γεγονός αυτό κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται πιο δημιουργικός και παραγωγικός μέσα στον φορέα. Σε κάθε περίπτωση η αντίδραση είναι καλύτερη από την αδράνεια. Ακόμα και αν ο εργαζόμενος διαφωνεί με τις οργανωτικές αλλαγές, η αντίστασή του ίσως αποτελέσει το έναυσμα να

ενδιαφερθεί περισσότερο, να ενημερωθεί σχετικά με τις αλλαγές και να υποδείξει σφάλματα και παραλήψεις που τυχόν υπάρχουν, με αποτέλεσμα, το γεγονός αυτό να λειτουργήσει θετικά στον οργανισμό επιτυγχάνοντας παράλληλα αύξηση της αποτελεσματικότητάς του. Σε περίπτωση δε που υπάρχει και η κατάλληλη κουλτούρα από την πλευρά του οργανισμού να επικοινωνεί σωστά τις αλλαγές και να διευκολύνει τις διαδικασίες, ο εργαζόμενος μειώνει το φόβο της αλλαγής έχοντας το θάρρος να εκφράσει τις απόψεις και τις στάσεις του, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο ένα καλό κλίμα στο χώρο εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, εάν εξετάσουμε την αρνητική διάσταση της αλλαγής ο κάθε άνθρωπος διακρίνεται από ευαισθησία σε αλλαγές που συμβαίνουν στη ζωή του και συχνά αντιλαμβάνεται την αλλαγή ως απειλή (Robbins et al, 2011).

Αυτό συμβαίνει διότι σχεδόν κάθε αλλαγή προκειμένου να υιοθετηθεί από τους εργαζομένους σε ένα οργανισμό συνεπάγεται προσωπικές «απώλειες» και υποχωρήσεις. Η νέα γνώση που χρειάζεται να μεταλαμπαδευτεί, απαιτεί από τους εργαζομένους αφιέρωση χρόνου και ενέργειας. Είναι εύλογο πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είναι διατεθειμένοι να αφιερώσουν χρόνο, ενέργεια και αφοσίωση σε οτιδήποτε εάν δεν είναι απολυτά απογοητευμένοι από την υπάρχουσα κατάσταση ή αν δεν είναι απολυτά πεπεισμένοι για τις θετικές συνέπειες μιας αλλαγής. Ορισμένες από τις ψυχολογικές αντιδράσεις είναι ο φόβος, τα στερεότυπα, το άγχος, η αδιαφορία και η χαμηλή αυτοεκτίμηση. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αλλαγή ενδεχομένως να είναι αρνητική αγχώνονται και το γεγονός αυτό επηρεάζει αρνητικά την εργασία τους. Συμπτώματα μέσα στον οργανισμό μπορεί να είναι ο μεγάλος αριθμός απουσιών ή και ομαδικών αποχωρήσεων του προσωπικού, οι έντονες εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, το έντονα αρνητικό και διαταραγμένο κλίμα μεταξύ των εργαζομένων αλλά και ανάμεσα στους εργαζομένους και την διοίκηση, καθώς και η χαμηλή αποδοτικότητα με συνέπεια την χαμηλή ποιότητα. Ο Kotter (1995) διατύπωσε ότι ορισμένοι υπάλληλοι ανταποκρίνονται στην αλλαγή με το συναίσθημα της αδιαφορίας, το οποίο το μεταφέρουν και στο οικείο τους περιβάλλον και σε περίπτωση που δεν αντιμετωπιστεί ενδεχομένως να εξελιχθεί σε κατάθλιψη, γεγονός που θα οδηγήσει σε μακροχρόνια προβλήματα. Άλλες ψυχολογικές εκδηλώσεις μπορεί να είναι οι κρίσεις πανικού, το αίσθημα της αποτυχίας, το έντονο συναίσθημα του φόβου, το οποίο παίρνει πολλές διαστάσεις, το αίσθημα φόβου για το μέλλον, ο φόβος της αλλαγής και ο φόβος της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Όλα τα αρνητικά και θετικά συναισθήματα αντανακλώνται στο

σώμα και στην συμπεριφορά του ατόμου και θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ο καθρέπτης της ψυχής του εργαζομένου.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι δεν αλλάζουν είναι η συνήθεια, η μη αποδοχή της κριτικής, η αλαζονεία, ο φόβος για το καινούριο, η αυταρέσκεια, η έλλειψη πειθαρχίας και επιμονής, η έλλειψη κινήτρων, η άρνηση των άλλων να αλλάξουν, ο φόβος της αποτυχίας, η άνεση με την κατεστημένη κατάσταση, τα ασαφή οφέλη της αλλαγής και η έλλειψη αυτοπεποίθησης.

Ο οργανισμός λοιπόν, ο οποίος στοχεύει στο να «εισέλθει» σε ένα πρόγραμμα αλλαγής, πρέπει να έχει υπόψη πως θα έρθει αντιμέτωπος με δυο ειδών δυνάμεις. Οι εξωτερικές δυνάμεις του περιβάλλοντος θα επιτάσσουν την ανάγκη για αλλαγή, ενώ οι αντίστοιχες εσωτερικές θα εναντιώνονται (Nastase et al, 2012). Ακόμη οι ηγέτες της αλλαγής θα πρέπει να κατανοήσουν πως οι εργαζόμενοι θα περάσουν από τις εξής φάσεις: άρνηση, αντίσταση, εξερεύνηση και δέσμευση. Συχνά όμως η διοίκηση αρνείται να κατανοήσει πως η προσαρμογή και η ομαλή μετάβαση από μια φάση στην επόμενη απαιτεί χρόνο και επομένως απαιτούν από αυτούς να περάσουν σχεδόν στιγμιαία από το στάδιο της άρνησης στη δέσμευση. Αυτή λοιπόν είναι και η κύρια αίτια αποτυχίας των σχεδίων αλλαγής (Stanleigh 2008).

Μια από τις ενέργειες τις οποίες πρέπει απαραίτητα να προβούν οι ηγέτες της αλλαγής προκειμένου να περιορίσουν την αντίστασή είναι να αφιερώσουν χρόνο στο να καταλάβουν πώς σκέπτονται και δρουν τα μέλη του οργανισμού τα οποία η επικείμενη αλλαγή θα επηρεάσει περισσότερο. Υπάρχουν άτομα τα οποία υποδέχονται με ενθουσιασμό μια αλλαγή, κάποιοι άλλοι είναι αρνητικοί και δυσαρεστημένοι, ενώ υπάρχουν και κάποιοι οι οποίοι θα διατηρήσουν μια ουδέτερη στάση. Κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες ατόμων θα πρέπει να αντιμετωπισθεί ανάλογα. Ο John Edmonds προχώρησε σε μια διάκριση των ατόμων ανάλογα με την διάθεση που επιδεικνύουν σε μια επικείμενη αλλαγή σε τέσσερις κατηγορίες:

Οι **«αντιστεκόμενοι»**: πρόκειται για την ομάδα των ατόμων οι οποίοι δεν επιθυμούν τις αλλαγές και συνήθως προσπαθούν με κάθε τρόπο να την αποφύγουν. Οι ηγέτες της αλλαγής θα πρέπει να μεριμνήσουν κατάλληλα ώστε να μειωθεί η επιρροή των ατόμων αυτών προς τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού.

Οι **«αδιάφοροι»**: πρόκειται για τα άτομα με ουδέτερη στάση. Προς αυτά οι ηγέτες θα πρέπει να ενεργήσουν έτσι ώστε να τους ενεργοποιήσουν και να τους πείσουν να ταχθούν υπέρ της αλλαγής.

Οι «**κήρυκες**»: πρόκειται για άτομα τα οποία κατέχουν θέση ισχύος μέσα σε έναν οργανισμό, με δύναμη επηρεασμού των υπολοίπων μελών. Χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι πως τα άτομα δεν θεωρούν ως προτεραιότητα τους την επικείμενη αλλαγή. Έτσι θα πρέπει να πεισθούν προκειμένου να αναθεωρήσουν την άποψη τους και να καταβάλουν την απαραίτητη ενέργεια και αφοσίωση.

Οι «**πρωταθλητές**»: πρόκειται για τα άτομα εκείνα τα οποία έχουν πλήρη γνώση και κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή καθώς και το πόσο θα ωφελήσει η αλλαγή αυτή. Στα άτομα αυτά πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή έτσι ώστε να διατηρήσουν αμείωτο το ενδιαφέρον τους και να προσφέρουν βοήθεια ώστε να πείσουν και τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού.

3.3 ΑΙΤΙΕΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Οι αιτίες οι οποίες οδηγούν ένα άτομο να κρατά μια επιφυλακτική - αμυντική στάση απέναντι σε μια αλλαγή, διακρίνονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες, τις ατομικές και τις οργανωσιακές.

Ατομικές

Γενικά τα άτομα σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα τείνουν να αντιστέκονται στην αλλαγή, λόγο των βασικών, έμφυτων ανθρώπινων χαρακτηριστικών. Ακολουθώς παρουσιάζονται οι κυριότεροι λόγοι της ατομικής αντίστασης στην αλλαγή:

- **Η δύναμη της συνήθειας:** προκειμένου να αντιμετωπίσει το άτομο τις συνθέτες καταστάσεις τις οποίες βιώνει, στηρίζεται ιδιαίτερα στη δύναμη της συνήθειας. Επομένως κάθε αλλαγή η οποία «απειλεί» να αντικαταστήσει τον συνηθισμένο τρόπο αντίδρασης με κάποιο νέο, αντιμετωπίζεται με επιφύλαξη και αβεβαιότητα.
- **Ασφάλεια:** συνδέεται άρρηκτα και με την συνήθεια. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να πιστεύουν σε κάτι σταθερό, δοκιμασμένο και σίγουρο. Για τον λόγο αυτό σε μια επερχόμενη αλλαγή νοιώθουν ότι απειλείται η ασφάλεια τους και έτσι πιθανό να προβάλουν αντίσταση.
- **Φόβος για το άγνωστο:** όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν σωστή πληροφόρηση ή δεν έχουν σωστή εικόνα για τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και την μελλοντική κατάσταση, εύλογο είναι πως θα αμφιβάλλουν και θα ανησυχούν για το μέλλον.
- **Επεξεργασία πληροφοριών:** πολλές φορές οι άνθρωποι παρερμηνεύουν τις πληροφορίες, κρατούν μόνο τα μηνύματα που θέλουν και αγνοούν οποιαδήποτε

πληροφορία η οποία διαταράσσει τον τρόπο με τον οποίο σκέπτονται, δρουν και λειτουργούν.

Οργανωσιακές

Οι οργανισμοί αντιστέκονται στην αλλαγή για τους ίδιους λόγους που το κάνουν και τα άτομα. Υπάρχουν πολλές δυνάμεις μέσα σε έναν οργανισμό που δημιουργούν αντίσταση στην αλλαγή και συνήθως επηρεάζονται και από τις εξωτερικές συνθήκες. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι κυριότεροι λόγοι οργανώσιμης αντίστασης:

- **Αδράνεια:** οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί τους οποίους εφαρμόζει ο κάθε οργανισμός είναι γενικά δύσκολο να αλλάξουν και για να αλλάξει οτιδήποτε απαιτείται και ένα εύλογο χρονικό διάστημα.
- **Δομική σταθερότητα:** οι οργανισμοί λειτουργούν μέσω συστημάτων και υποσυστημάτων τα οποία είναι αλληλεξαρτώμενα, ακόμη δημιουργούν ιεραρχίες, ομάδες, κανόνες και διαδικασίες έτσι ώστε να κατευθύνουν συμπεριφορές. Αυτές οι οργανωσιακές δομές, κανόνες και διαδικασίες σχεδιάζονται έτσι ώστε να αναπτύσσουν συνεπείς και προβλέψιμες συμπεριφορές, οι οποίες με την σειρά τους αντιστέκονται στην αλλαγή. Οποιαδήποτε αλλαγή όσο φαινομενικά μικρή και ασήμαντη κι αν είναι, σίγουρα θα επηρεάσει όλο το σύστημα, οπότε ένας οργανισμός προσπαθεί να αποφύγει κατά το δυνατό στο να προβεί σε μεταρρυθμίσεις.
- **Επιρροή ομάδας:** οι ομάδες που δημιουργούνται μέσα σε ένα οργανισμό, σταδιακά αποκτούν δύναμη την οποία δεν διστάζουν να ασκήσουν καθολικά και ενωμένα όταν εμφανίζεται η ανάγκη για αλλαγή. Οι ομάδες αναπτύσσουν δικούς τους κανόνες που προκαλούν επιθυμητές συμπεριφορές. Κατά συνέπεια κάθε αλλαγή που επηρεάζει τους κανόνες, τις εργασίες ή τις σχέσεις μιας ομάδας, θα γίνει αντικείμενο αντίστασης. Οι ομάδες επιπλέον τείνουν να διασφαλίσουν τα δικά τους συμφέροντα, συνήθως σε βάρος του συνολικού οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι οι ομάδες πολύ συχνά αντιστέκονται στις αλλαγές που δεν είναι άμεσα ευεργετικές για τις ίδιες.
- **Οργανωσιακή κουλτούρα:** οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι εδραιωμένες αξίες, κανόνες, προσδοκίες και διαδικασίες που προάγουν προβλέψιμους τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς. Τα οργανωσιακά μέλη θα αντισταθούν στις αλλαγές που τα αναγκάζουν να εγκαταλείψουν αυτούς τους παγιωμένους τρόπους λειτουργίας.

- **Διατήρηση δύναμης:** αλλαγές στην δικαιοδοσία λήψης αποφάσεων και έλεγχου του καταμερισμού των πόρων, απειλούν την ισορροπία δυνάμεων μέσα σε ένα οργανισμό. Τα τμήματα που επωφελούνται από την αλλαγή είναι φυσικό ότι θα την υποστηρίξουν, ενώ τα υπόλοιπα που θα χάσουν δύναμη θα αντισταθούν και θα προκαλέσουν σημαντική επιβράδυνση.
- **Λειτουργική υποβελτιστοποίηση:** διαφοροποιήσεις στους στόχους και στον καταμερισμό των πόρων μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων μιας επιχείρησης, μπορούν να προκαλέσουν αλλαγές οι οποίες μπορεί να μη θεωρούνται ευνοϊκές σε ένα λειτουργικό τμήμα και να τις αντιλαμβάνονται ως απειλή. Τα επί μέρους τμήματα σκέπτονται πρώτα το δικό τους συμφέρον όταν αξιολογούν μια αλλαγή. Κατά συνέπεια υποστηρίζουν αυτές που ενισχύουν την προσωπική τους ευημερία και αντιστέκονται σε αυτές που την μειώνουν.

3.4 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Η **ανοχή** σε μια οργανωτική αλλαγή αποτελεί μια ουδέτερη αντίδραση κατά την οποία οι εργαζόμενοι θεωρούν πως μια επερχόμενη αλλαγή δεν θα τους βλάψει, αλλά από την άλλη ούτε και θα τους ωφελήσει ιδιαίτερα, το πιθανότερο είναι πως η στάση την οποία θα κρατήσουν είναι η ουδετερότητα. Αντιλαμβάνονται ότι η διοίκηση μάλλον προασπίζεται τα συμφέροντα τους (Χυτήρης, 2001), οι συναισθηματικές αντιδράσεις που ανακλύπτουν είναι ελάχιστες έως και ανύπαρκτες και κατά συνέπεια συνεργάζονται υπάκουα με τις απαιτήσεις της διοίκησης.

Η **απόρριψη** της οργανωσιακής αλλαγής εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι επιχειρούμενες μεταβολές στον εργασιακό χώρο είναι ιδιαιτέρως καταστροφικές για τα προσωπικά τους συμφέροντα (Χυτήρης, 2001). Σε αυτή την περίπτωση, έντονα αρνητικά συναισθήματα όπως θυμός, απογοήτευση και αδικία έρχονται στην επιφάνεια και οι εργαζόμενοι αρνούνται να αποδεχθούν οποιαδήποτε αλλαγή εφόσον αντιλαμβάνονται να απειλούνται με απώλεια του κυρούς που έχει η θέση τους, με μείωση των αποδοχών τους ή ακόμα και με απώλεια της ίδιας τους της θέσης. Σε μερικές περιπτώσεις, η αντίδραση αυτή μπορεί να εκδηλωθεί με στάσεις εργασίας ή και απεργίες.

Μια άλλη αντίδραση αποτελεί η **αντίσταση** στην αλλαγή κατά την οποία οι εργαζόμενοι αρνούνται να εφαρμόσουν τις επιβαλλόμενες αλλαγές ή επιδιώκουν να τις ανατρέψουν (Piderit, 2000). Η αντίδραση αυτή είναι πιθανό να προκύπτει καθώς οι

εργαζόμενοι αισθάνονται ότι απειλείται η υφιστάμενη κατάσταση τους και καθώς προσπαθούν να προστατέψουν καθιερωμένες κοινωνικές τους σχέσεις, οι οποίες θεωρούν ότι απειλούνται (Ford et all, 2002).

Τέλος η **αποδοχή** συνιστά την πλέον θετική αντίδραση. Εμφανίζεται στις περιπτώσεις εκείνες όπου τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι θα ωφεληθούν από μια αλλαγή.

Σύμφωνα με τους Turney & Feldman (1999), η απόρριψη της αλλαγής μπορεί να οδηγήσει στην εκδήλωση τεσσάρων διαφορετικών αντιδράσεων **α) στη δυσπιστία, β) στην αμέλεια, γ) στην έκφραση αντίθεσης και δ) στην πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό**. Όπως υποστηρίζουν οι Eisenberg & Huntington(1986), η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, απαιτεί την αντίστοιχη δέσμευση ή υποστήριξη και από την πλευρά του οργανισμού, η οποία τους δίνει την αίσθηση ότι αποτελούν μια σημαντική οντότητα και μέρος του. Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η εφαρμοζόμενη αλλαγή θίγει τα συμφέροντα των εργαζομένων, τα άτομα χάνουν την πίστη και την δέσμευση τους προς τον οργανισμό, λόγω του ότι αντιλαμβάνονται ότι δεν τους παρέχει την ανάλογη υποστήριξη.

Στην περίπτωση της παραμέλησης, οι εργαζόμενοι αρνούνται να εκτελέσουν τα καθημερινά τους καθήκοντα, δίνουν λιγότερη προσοχή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και αργοπορούν ή απουσιάζουν συχνά από την εργασία τους. Από την στιγμή που αντιλαμβάνονται ότι η οργανωσιακή αλλαγή επηρεάζει αρνητικά τις εργασιακές τους σχέσεις, τα προνομία και την ικανοποίηση που αποκομίζουν από την εργασία τους, αντιδρούν παραμελώντας τις καθημερινές υποχρεώσεις τους έτσι ώστε να αντισταθμίσουν τα επιζήμια αποτελέσματα της αλλαγής (Turnley & Feldman, 1999).

Στην περίπτωση της έκφρασης αντίθεσης, οι εργαζόμενοι εκφράζουν την δυσαρέσκεια τους για τις επιβαλλόμενες αλλαγές στους διευθυντές ή τους προϊστάμενους των οργανισμών σε μια προσπάθεια να κοινοποιηθεί το πρόβλημα και να ληφθούν διορθωτικές λύσεις, οι οποίες θα μπορέσουν να διασώσουν την εργασιακή τους σχέση. Επιπλέον είναι δυνατόν να προβούν σε πιο δραστικές κινήσεις ,όπως απεργίες και στάσεις εργασίας προκειμένου να εισακουστούν οργανωμένα και ομαδικά οι αντιρρήσεις τους.

Η πρόθεση αποχώρησης είναι δυνατό να εμφανιστεί σε περιπτώσεις κατά την οποία οι εργαζόμενοι είναι τόσο απογοητευμένοι από τις αποφάσεις του οργανισμού και τις αλλαγές τις οποίες επιχειρεί να εφαρμόσει, με αποτέλεσμα να επιχειρούν εθελουσία έξοδο από αυτόν.

Έχει παρατηρηθεί γενικά πως η έννοια της αλλαγής συνοδεύεται από συναισθήματα ανασφάλειας και φόβου καθώς θεωρείται πως έρχεται να διαταράξει τον καθιερωμένο τρόπο λειτουργίας. Το συναίσθημα βέβαια αυτό μπορεί να αντισταθμιστεί όταν παρουσιαστούν έγκαιρα και με τον κατάλληλο τρόπο ποια πρόκειται να είναι τα αποτελέσματα στο μέλλον από την πραγματοποίηση της αλλαγής. Αξίζει να σημειωθεί εδώ πως δεν είναι λίγες οι φορές κατά τις οποίες η αντίσταση στην αλλαγή είναι ακουσία. Ειδικότερα, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη είναι τόσο απορροφημένα με τα γεγονότα και τον φόρτο εργασίας της καθημερινότητας που είναι πρακτικά αδύνατο για αυτούς να επιδιώξουν και να οργανώσουν μια αλλαγή (Boddy). Καθοριστικός λοιπόν στο σημείο αυτό κρίνεται ο ρόλος του ηγέτη της αλλαγής, καθώς και της ομάδας που είναι υπεύθυνη για την υλοποίησή της, οι οποίοι από κοινού θα μετατρέψουν την αντίσταση, τους φόβους και τις ανασφάλειες σε ευκαιρίες για εξέλιξη, πρόοδο και επιτυχία (Rowold, 2004).

3.5 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Η αντίσταση απέναντι στην αλλαγή υπάρχει δυνατότητα να καμφθεί εάν τα στελέχη του οργανισμού συνειδητοποιήσουν πως είναι σχεδόν αδύνατο να υπάρξει αλλαγή χωρίς να υπάρξει και η ανάλογη αντίσταση. Σύμφωνα με τους Paton & Mc Calman, έχει μεγάλη σημασία για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της αντίστασης η κατάλληλη οργανωσιακή ανάπτυξη και επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων. Επιπλέον η αλλαγή μπορεί να εφαρμοστεί πολύ πιο «ανώδυνα» εάν οι αρμόδιοι για την εφαρμογή της αφοσιωθούν στο να εντοπίσουν και να επισημάνουν τα θετικά στοιχεία της προς όλες τις ομάδες των ενδιαφερομένων (Rowold, 2014 & Boddy, 2008). Ακόμη για να μπορέσει η αλλαγή να υιοθετηθεί όσο το δυνατόν πιο ομαλά στο εσωτερικό ενός οργανισμού θα πρέπει το σχέδιο αλλαγής να επιμεριστεί έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μη νοιώσουν ότι επίκεινται ριζικές αλλαγές. Ενέργειες στις οποίες τα αρμόδια για την οργάνωση και πραγματοποίηση της αλλαγής άτομα μπορούν να προβούν έτσι ώστε η αλλαγή να λάβει χώρα στον οργανισμό ομαλά και αποτελεσματικά είναι οι παρακάτω:

Εκπαίδευση και επικοινωνία (Education and Communication) : βοηθά τα άτομα να μάθουν εγκαίρως τους λόγους της αλλαγής, τη μορφή και τις συνέπειες της. Ακόμα και στην περίπτωση που οι επιδράσεις της αλλαγής θεωρούνται θετικές, η εντατική επικοινωνία είναι αναγκαία για να μειωθεί το άγχος, το στρες και να διασφαλιστεί ότι τα

άτομα αντιλαμβάνονται τι συμβαίνει, τι απαιτείται και πώς θα υποστηριχθούν ώστε να προσαρμοστούν στην αλλαγή.

Συμμετοχή και εμπλοκή (Participation and Involvement): ενθαρρύνει αυτούς που παίρνουν μέρος στο σχεδιασμό της αλλαγής να εκθέσουν τις προσωπικές τους ιδέες και να επιδείξουν αφοσίωση. Η συμμετοχή αυξάνει την κατανόηση, ενισχύει τα αισθήματα του ελέγχου και μειώνει την αβεβαιότητα. Είναι δύσκολο τα άτομα να αντισταθούν σε μια αλλαγή που βοήθησαν για την υλοποίηση της.

Διευκόλυνση και υποστήριξη (Facilitation and Support): σε περιπτώσεις όπου η ανησυχία, ο φόβος και η ανασφάλεια των εργαζομένων είναι σε υψηλά επίπεδα, η υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης μπορεί να βοηθήσει. Η υποστήριξη μπορεί να είναι ενθάρρυνση, παρακίνηση, οτιδήποτε κρίνεται καταλληλότερο για κάθε περίπτωση έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να δείξουν τον απαιτούμενο σεβασμό και αφοσίωση.

Διαπραγματεύση και Ανταμοιβές (Negotiation and Rewards): οι επιπλέον αμοιβές, οι μισθοί και τα κέρδη, η αναγνώριση, τα εργασιακά καθήκοντα και τα προνόμια μπορούν να εξεταστούν ή και να επαναδομηθούν, προκειμένου να ενδυναμώσουν την κατεύθυνση της αλλαγής.

Χειραγώγηση και εγκλωβισμός/επιλογή (Manipulation and Cooptation) : εδώ χρησιμοποιούνται επιλεκτικά πληροφορίες έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η πιθανότητα αποδοχής της αλλαγής. Γίνεται ακόμη προσπάθεια για επηρεασμό μιας γνώμης, η οποία ενδεχομένως να επιτυγχάνεται έπειτα από διαστρέβλωση στοιχείων, απόκρυψη πληροφοριών, δημιουργία φημών. Είναι ευνόητο πως η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να μεριμνεί ώστε να περιορίσει αν όχι να εξαλείψει την χειραγώγηση. Εγκλωβισμός/επιλογή είναι ο επηρεασμός των ομάδων που αντιστέκονται δίνοντας τους τα οφέλη που επιθυμούν και μη σημαντικούς ρόλους στην όλη διαδικασία.

Εξαναγκασμός (Coercion): εδώ ο οργανισμός χρησιμοποιεί την εξουσία και την απειλή έτσι ώστε να προκαλέσει την αποδοχή της προτεινομένης αλλαγής.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι υπάρχει ένα αναπόσπαστο συστατικό κάθε επιτυχούς προγράμματος αλλαγής, η επικοινωνία. Οι ερευνητές υπογραμμίζουν ότι η πληροφόρηση είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες επιτυχίας (Johnson & Sholes, 1999; Lynch, 2003; Richardson & Denton, 1996). Η σωστή μετάδοση της πληροφορίας μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα, το άγχος των εργαζομένων και να εμπλουτίσει την προσωπική τους αντίληψη και κατανόηση, ώστε δημιουργικά πλέον να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν την διαδικασία της αλλαγής. Σχετικές ερευνητικές προσπάθειες έχουν δείξει ότι η άμεση και έντιμη επικοινωνία κατά την διάρκεια της αλλαγής **α)** μπορεί να

μειώσει τα αρνητικά αποτελέσματα μιας συγχώνευσης, **β)** μπορεί να καθορίσει την επιτυχία μιας προσπάθειας αλλαγής της επιχείρησης, **γ)** είναι θετικά συσχετισμένη με την ευνοϊκή αντιμετώπιση της αλλαγής από τους εργαζόμενους και **δ)** μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους ώστε να «αγκαλιάσουν» τα σχετικά με την μετάβαση γεγονότα και κατά αυτό τον τρόπο να επιδείξουν αυξημένη ψυχολογική εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση μετά την ολοκλήρωση της αλλαγής.

3.6 ΕΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Με βάση όσα αναφέραμε παραπάνω, παρουσιάζουμε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο Διοίκησης Αλλαγών. Οι κύριες παράμετροι αυτού του μοντέλου είναι:

Πρώτον, ο συνολικός μετασχηματισμός της οργάνωσης πρέπει να στηρίζεται σε ένα **όραμα** το οποίο θα ελκύει και θα κινητοποιεί τους ανθρώπους για ένα καλύτερο μέλλον. Ένα τέτοιο όραμα προϋποθέτει ότι εκφράζει τις ατομικές και ομαδικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων. Ακόμη και όταν μια αλλαγή είναι μικρότερης εμβέλειας και δεν αφορά το σύνολο της οργάνωσης πρέπει να υποστηρίζεται από ένα όραμα το οποίο θα συνδέεται με το γενικό όραμα της οργάνωσης.

Δεύτερον, η **υλοποίηση του οράματος** οδηγεί σε αλλαγές στα υπόλοιπα κύρια στοιχεία της οργάνωσης όπως στρατηγική, δομές, συστήματα και διεργασίες, ικανότητες και κουλτούρα. Οι αλλαγές αυτές θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες και συγχρονισμένες αφού τα επιμέρους αυτά στοιχεία αποτελούν σύστημα και όχι άθροισμα.

Τρίτον, οι αλλαγές σε κάθε επιμέρους στοιχείο της οργάνωσης πρέπει να ακολουθούν όλα τα βασικά **σταδία της διαδικασίας** που παρουσιάζονται, όπως:

- ✓ Διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης
- ✓ Σχεδιασμός των αλλαγών ή της νέας κατάστασης
- ✓ Σχεδιασμός των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των πιθανών αντιστάσεων και την εξασφάλιση της δέσμευσης και της υποστήριξης των ενδιαφερόμενων
- ✓ Υλοποίηση των σχεδιασμένων ενεργειών
- ✓ Παρακολούθηση της υλοποίησης των αλλαγών και μέτρηση των αποτελεσμάτων

Τέταρτον, τόσο ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των αλλαγών, αυτών καθαυτών, όσο και των ενεργειών εξασφάλισης της δέσμευσης και υποστήριξης των ενδιαφερόμενων, απαιτούν τη δημιουργία μιας κατάλληλης **δομής**, την έννοια του προσδιορισμού και της ανάθεσης ρόλων, υπευθυνοτήτων και αντίστοιχης εξουσίας.

3.7 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Η σημασία των επιμέρους χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εργαζόμενων στην διαδικασία της αλλαγής είναι ένα αντικείμενο το οποίο δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλές σε σύγκριση με τους υπολοίπους παράγοντες και κατά συνέπεια συναντάμε περιορισμένο αριθμό ερευνών και βιβλιογραφία.

Παρόλα αυτά, οι Judge et al (1999) υποστηρίζουν ότι ατομικά χαρακτηριστικά, όπως η ευαισθησία, η θέληση για νέες εμπειρίες, η επίμονη, η υπομονή, επηρεάζουν σημαντικά τη στάση των εργαζομένων. Η προδιάθεση των εργαζομένων αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους, τα οποία τους επιτρέπουν να διαχειρίζονται αναλόγως τις γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορές αντιδράσεις τους απέναντι σε ένα γεγονός αλλαγής. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η αυτοαποτελεσματικότητα και αυτοεκτίμηση, τα οποία επιτρέπουν στο άτομο να διαχειρίζεται με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση τις αλλαγές, η θετική συναισθηματική στάση απέναντι στην αλλαγή που τους δίνει την δυνατότητα να αξιολογούν τις καταστάσεις και να τις αντιμετωπίζουν με θετικό τρόπο (Turnley & Feldman, 1999), η ευαισθησία της ισότητας η οποία καθορίζει ένα ανώτατο όριο αντοχής των ατόμων απέναντι σε άδικα αποτελέσματα απ' τήν πλευρά του οργανισμού, η ικανότητα διαχείρισης των αλλαγών κ.α. Με βάση διαφορές εμπειρικές μελέτες που έχουν λάβει χώρα ως σήμερα, άτομα τα οποία κατέχουν σε σημαντικό βαθμό αυτά τα χαρακτηριστικά, μπορεί να αντιδρούν λιγότερο έντονα σε δυσμενείς οργανωσιακές αλλαγές από την στιγμή που επηρεάζονται λιγότερο από το γεγονός μιας αλλαγής, σε αντίθεση με άτομα τα οποία δεν διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά σε υψηλό ποσοστό.

Με βάση προηγούμενες εμπειρίες τους, οι εργαζόμενοι που βίωσαν πτυχωμένες αλλαγές μέσα στον οργανισμό ή έχουν καταφέρει να διαχειριστούν αποτελεσματικά μια αρνητική αλλαγή ίσως ανταποκριθούν θετικά ή επιδείξουν λιγότερο έντονες αρνητικές αντιδράσεις απέναντι σε ένα νέο επιχειρούμενο πρόγραμμα αλλαγής. Από την πλευρά τους οι King & Anderson (1995) τονίζουν ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με προηγούμενες αρνητικές εμπειρίες προγραμμάτων αλλαγής μπορούν να λειτουργήσουν προειδοποιητικά για την εμφάνιση αρνητικών στάσεων και αντίστασης απέναντι στην επερχόμενη αλλαγή (Vakola et al, 2004). Όπως χαρακτηριστικά υποστηρίζουν οι Reichers et al.(1997), μια σειρά αποτυχημένων προγραμμάτων αλλαγής μπορεί να οδηγήσει στον κυνισμό των εργαζομένων, ο οποίος συχνά εκδηλώνεται μέσα από την απαισιοδοξία και την έντονη αμφισβήτηση της επιτυχίας ενός νέου προγράμματος αλλαγής. Αυτό κατά συνέπεια μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αρνητικές συνέπειες

στην δέσμευση των εργαζομένων, στην ικανοποίηση τους και να συμβάλει στην εκδήλωση εντονότερων συναισθηματικών και συμπεριφορών αντιδράσεων.

Τέλος, αλλαγές και γεγονότα έξω από το χώρο εργασίας του ατόμου τα οποία του προκαλούν άγχος, αγωνία, κακή διάθεση, απαισιοδοξία, είναι δυνατό να οδηγήσουν σε εντονότερες αντιδράσεις απέναντι σε μια οργανωσιακή αλλαγή καθώς τα άτομα αισθάνονται ότι βάλλονται από παντού με συνέπεια να εξαντλούνται ψυχολογικά (Smollan), (2006)

3.8 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα θέμα ευρύτερου ενδιαφέροντος τόσο για τα άτομα που εργάζονται σε οργανισμούς όσο και για τα άτομα που μελετούν τους οργανισμούς. Το παραδοσιακό μοντέλο της ικανοποίησης από την εργασία εστιάζει σε όλα εκείνα τα συναισθήματα που δημιουργούνται στον άνθρωπο από αυτήν. Η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια δεν εξαρτάται από την φύση της δουλειάς αλλά από τις προσδοκίες του εργαζόμενου για αυτήν και το εργασιακό του περιβάλλον (Lu et al, 2005). Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow περιγράφει τις ανθρώπινες ανάγκες και τις ταξινομεί ιεραρχικά σε πέντε επίπεδα:

- **Φυσιολογικές ανάγκες**, οι οποίες αποτελούν την βάση της πυραμίδας του και αφορούν το αίσθημα πρωτογενούς επιβίωσης, την τροφή, το νερό, την ένδυση, τη στέγη κλπ. Αν το άτομο, σύμφωνα με τον Maslow δεν ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτές, δεν πρόκειται να στραφεί προς την ικανοποίηση των αναγκών επόμενων επιπέδων.
- **Ανάγκες ασφάλειας**, οι οποίες αφορούν την ικανοποίηση του αισθήματος ασφάλειας, όπως εξασφάλιση σταθερής και βέβαιης εργασίας, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, το αίσθημα σιγουριάς για αντιμετώπιση πιθανού κινδύνου κλπ.
- **Κοινωνικές ανάγκες** οι οποίες καλύπτουν την επιθυμία για κοινωνικές επαφές, συναναστροφή, αποδοχή και παραδοχή, αμοιβαία εκτίμηση.
- **Ανάγκες εκτίμησης, αναγνώρισης**: στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί την αναγνώριση, τη δημιουργία φήμης, την επιβεβαίωση της δύναμης του.
- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης**: το επίπεδο αυτό αποτελεί την ολοκλήρωση της προσωπικότητας του ανθρώπου, την κατάκτηση του οράματος και του ιδανικού.



Σχήμα 13: Πυραμίδα του Maslow

Ασφαλώς η κάθε μια ανάγκη δεν έχει την ίδια βαρύτητα για κάθε άνθρωπο. Οι προσανατολισμοί διαφέρουν, όπως και η χρονική διάρκεια που απαιτείται για τη μετάβαση στο επόμενο επίπεδο της πυραμίδας. Βασιζόμενοι λοιπόν στην θεωρητική πυραμίδα του Maslow η ικανοποίηση από την εργασία συμπεριλαμβάνεται από κάποιους ερευνητές στις ανάγκες εκπλήρωσης (Lu et al., 2005).

Βασιζόμενος στην θεωρία του Maslow, ο Herzberg, ένας από τους σύγχρονους ψυχολόγους των βιομηχανικών σχέσεων, διατύπωσε την θεωρία των δυο παραγόντων, μια ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων η οποία στηρίζεται στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης (Stanton, 1987). Ο Herzberg (1976) διαχώρισε δυο κατηγορίες παραγόντων που αντιστοιχούν στα χαμηλότερα και υψηλότερα επίπεδα ανθρώπινων στόχων. Ονόμασε την μια ομάδα «**παράγοντες υγιεινής**» και την άλλη ομάδα «**παράγοντες υποκίνησης**». Οι παράγοντες υγιεινής είναι περιβαλλοντικοί παράγοντες όπως η πολιτική της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η κοινωνική θέση, η ασφάλεια της απασχόλησης και ο μισθός. Στους παράγοντες υποκίνησης ή παρακίνησης (κίνητρα) περιλαμβάνονται τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η ίδια η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα, η πρόοδος και το αίσθημα προσωπικής ανάπτυξης.

Επομένως η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας συναισθηματικός προσανατολισμός που έχει ένας εργαζόμενος απέναντι στην εργασία του. Μπορούμε να συνοψίσουμε τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, όπως αυτοί έχουν προκύψει από διάφορες μελέτες, και είναι η εκτίμηση, η επικοινωνία, οι συναδελφικές σχέσεις, οι πρόσθετες παροχές, οι συνθήκες εργασίας, η φύση της ίδιας της εργασίας, οι πολιτικές και οι διαδικασίες ενός οργανισμού, οι αμοιβές,

η προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη, η προώθηση των ευκαιριών, η αναγνώριση, η ασφάλεια και η εποπτεία (Lu et al., 2005).

Η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται άρρηκτα και με την κουλτούρα του οργανισμού, επηρεάζεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου και από την αντιλαμβανόμενη αλλαγή, ενώ οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα αντίστασης. Σύμφωνα με τον Alas (2007), οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να συμβούν σε οποιοδήποτε τμήμα του οργανισμού. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, οι αναδιατάξεις του εργατικού δυναμικού, οι περικοπές και οι τυπικές οργανωτικές αλλαγές είναι στοιχεία της σημερινής πραγματικότητας των οργανισμών.

Η διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής επηρεάζεται άμεσα τόσο από την ίδια την αλλαγή όσο και από την συμπεριφορά των εργαζομένων. Μια από τις βασικότερες συνέπειες της αντίστασης στην αλλαγή είναι η δυσαρέσκεια από την εργασία. Αρκετοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι η αντίσταση στην αλλαγή μειώνει το γενικό θετικό συναίσθημα και την θετική στάση απέναντι στην εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη, περιλαμβάνει ένα σύνολο από ικανότητες αλλά και δεξιότητες, τις οποίες κατέχει το άτομο και του επιτρέπουν να διαχειρίζεται επιτυχώς διάφορες συναισθηματικές καταστάσεις της καθημερινής του ζωής. Αυτές οι καταστάσεις μπορεί να αφορούν τόσο το ίδιο το άτομο, όσο και τους ανθρώπους που αποτελούν τον περίγυρο του. Ο στόχος είναι να μπορέσει το άτομο να ανταπεξέλθει με επιτυχία σε όλες αυτές τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει στην προσωπική, την κοινωνική και την επαγγελματική του ζωή. Για τον λόγο αυτό η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης κερδίζει συνεχώς έδαφος ανάμεσα στα μέλη της επιστημονικής κοινότητας αλλά και στον επιχειρηματικό κόσμο. Δεν μπορεί κανείς να αμφιβάλει ότι οι άνθρωποι που είναι συναισθηματικά νοήμονες, βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση σε κάθε τομέα της ζωής τους. Οι άνθρωποι αυτοί θεωρείται ότι είναι πιο ικανοποιημένοι από την ζωή τους, συνεπώς είναι και περισσότερο αποτελεσματικοί στην εργασία τους, δείχνοντας ώριμοι και ικανοί να φτάσουν στα υψηλότερα στάδια απόδοσης και επίδοσης.

4.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης EQ (Emotional Intelligence) διατυπώθηκε πρώτη φορά από τους Mayer & Salovey (1990) που την περιέγραψαν ως μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, να εκφράζεται με σωστό τρόπο και τέλος να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα του, ώστε να τα χρησιμοποιεί σε καθημερινή βάση, στον τρόπο που σκέπτεται και επικοινωνεί με το περιβάλλον γύρω του.

Στον αντίποδα της παραπάνω θεωρίας εκφράστηκε και μια άλλη άποψη από τους Mayer & Cobb (2000), η οποία καταπιάνεται και αυτή με την δυνατότητα που έχουν τα άτομα να αντιλαμβάνονται τις τυχόν συναισθηματικές πληροφορίες του περιβάλλοντος, με κυριότερα εργαλεία την αντιληπτική ικανότητα, την απομνημόνευση, την κατανόηση και τέλος χαλιναγώγηση των προσωπικών τους συναισθημάτων. Συμπεραίνουμε λοιπόν από τα παραπάνω, ότι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελείται από τέσσερα κομμάτια, τα οποία υπακούουν σε μια ιεραρχική διαστρωμάτωση. Οπότε έχουμε στο **πρώτο κομμάτι**, της συναισθηματικής νοημοσύνης, την δυνατότητα των ανθρώπων να κρίνουν ορθά και στη συνέχεια να προωθούν με τον σωστό τρόπο τα εκάστοτε συναισθήματα τους. Εδώ μπορεί να προστεθεί και η αντιληπτική ικανότητα των ατόμων

σε σχέση με την έγκαιρη κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων (Mayer et al., 1999). Στο **δεύτερο κομμάτι** έχουμε την ένταξη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, αυτή τη φορά όμως σε ένα άλλο τομέα, στη δυνατότητα των ατόμων να διαχειρίζονται την εν λόγω έννοια με σκοπό να βοηθηθούν στην προσαρμογή τους σε κάποιο περιβάλλον (Mayer & Salovey, 1997). Απώτερος σκοπός είναι να ενεργοποιηθούν αυτοί οι εσωτερικοί μηχανισμοί που διαθέτει ο άνθρωπος, ώστε να δημιουργήσουν θετική προδιάθεση για εξέλιξη και δημιουργία, ανακόπτοντας τις αρνητικές επιρροές του περιβάλλοντος (Mayer et al., 2002). Στο **τρίτο κομμάτι**, η συναισθηματική νοημοσύνη λαμβάνει τη μορφή μιας έννοιας που σχετίζεται με την υψηλή διάνοηση και την συνακόλουθη ικανότητα των ατόμων να αναληφθούν την πηγή των ίδιων των συναισθημάτων τους. Στο **τέταρτο κομμάτι** αναφέρεται η δυνατότητα των ανθρώπων να διαχειρίζονται συναισθήματα όπως η πειθώ, η παράγωγη χρήσιμων ιδεών, με την προοπτική να φάνουν χρήσιμα στο γενικότερο κοινωνικό σύνολο, παρέχοντας μια ευκαιρία προόδου, τόσο ατομικής όσο και συλλογικής (Mayer & Salovey, 1993).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πως οι διάφορες ερευνητικές προσπάθειες που έχουν γίνει για την ανάλυση της συναισθηματικής νοημοσύνης, αναφέρουν τέσσερις τομείς έρευνας οι οποίοι είναι:

- Η αντιληπτική ικανότητα των ατόμων καθώς και η εξωτερίκευση των συναισθημάτων.
- Η επεξήγηση και η κατ' επέκταση ερμηνεία των συναισθημάτων, με σκοπό την προαγωγή της σκέψης.
- Η επεξήγηση των συναισθημάτων με στόχο την κατάκτηση της γνώσης
- Η χαλιναγωγή και ο καθορισμός ορίων στα συναισθήματα μας, καθώς και στον τρόπο που αυτά εκφράζονται στον περίγυρο μας.

Ο Goleman, ύστερα από έρευνες, διαπίστωσε πως υπάρχουν συγκεκριμένοι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης οι οποίοι είναι: η **συναισθηματική κατανόηση** και η παράλληλη ερμηνεία των συναισθημάτων, όχι του ίδιου του ατόμου αλλά των ανθρώπων γύρω του. Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η άποψη αυτή αναφέρεται στην κατανόηση των εναργειών και του τρόπου σκέψης των άλλων ατόμων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το άτομο που ενεργεί με αυτό τον τρόπο να καθίσταται ικανό, να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του καλύτερα, να περιορίζει τις αρνητικές του παρορμήσεις καθώς και να αλληλεπιδρά στις σχέσεις του με τον περίγυρό του ομαλά αποφεύγοντας τις συγκρούσεις, επιδεικνύοντας υπομονή αλλά και ήρεμη επιμονή στην επίτευξη του εκάστοτε στόχου που έχει θέσει. Τέλος πολύ σημαντικό παράγοντα, θεωρεί ο

Goleman την **αυτογνωσία**, την οποία αναγάγει σε εργαλείο, με το οποίο το άτομο μπορεί να ερμηνεύσει και να κατανοήσει, με αντικειμενικό τρόπο τον ψυχικό του κόσμο.

Κατά συνέπεια μπορούμε να πούμε πως ο Goleman θέλοντας να ορίσει τη συναισθηματική νοημοσύνη (EQ), οδηγείται στο συμπέρασμα πως η εν λόγω έννοια, πρεσβεύει τα θετικά στοιχεία της προσωπικότητας τα οποία δεν έχουν καμιά σχέση με τον δείκτη νοημοσύνης (IQ). Ακόμα επεκτείνοντας την έρευνα του ο Goleman (2001) οδηγείται σε έναν σύντομο ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνοντας τα εξής:

- ✓ την ικανότητα των ανθρώπων να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα τους (**αυτοεπίγνωση**)
- ✓ την ικανότητα των ανθρώπων να ρυθμίζουν τα συναισθήματα τους (**αυτοδιαχείριση**)
- ✓ την ικανότητα των ανθρώπων να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων (**ενσυναίσθηση**)
- ✓ την ικανότητα των ανθρώπων να ρυθμίζουν τα συναισθήματα των άλλων (**διαχείριση σχέσης**)

Επίσης ο Bar-On (2000) ορίζει την συναισθηματική νοημοσύνη ως «ένα σύνολο συναισθηματικών, προσωπικών και κοινωνικών ικανοτήτων που επηρεάζουν την γενική ικανότητα των ατόμων στο να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις» (Bar-On, 2000). Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονίσουμε ότι η εν λόγω άποψη συμπεριλαμβάνει πέντε βασικά σημεία τα οποία είναι:

- ✓ η ικανότητα των ανθρώπων να γνωρίζουν τον εαυτό τους σε βάθος, δηλαδή **αυτογνωσία**.
- ✓ η ικανότητα των ανθρώπων να είναι σε θέση να συνάπτουν **διαπροσωπικές σχέσεις** με άλλους ανθρώπους.
- ✓ Η ικανότητα να **προσαρμόζονται** καλύτερα και ταχύτερα στις αλλαγές του περιβάλλοντος καθώς και να εξελίσσονται μέσα σε αυτό.
- ✓ Η ικανότητα να **χαλιναγωγούν τα συναισθήματά** τους, ειδικά τα αρνητικά συναισθήματα
- ✓ Τέλος η ικανότητα να είναι ευδιάθετοι και **θετικοί**, στην καθημερινότητά τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι ο Bar-On αναφέρεται σε ικανότητες που έχουν να κάνουν με το ίδιο το άτομο, καθώς και με τον ψυχικό του κόσμο.

Οι Petrides και Furnham (2001) διατύπωσαν την άποψη, πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα πολύ ουσιώδες στοιχείο της ανθρώπινης προσωπικότητας

θεωρώντας πως η συναισθηματική νοημοσύνη συναρτάται από την συμπεριφορά των ατόμων, καθώς και από την προδιάθεση και τα πιστεύω που έχουν για τη ζωή. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, τα άτομα με βάση τις αντιλήψεις και ικανότητες που διαθέτουν, εκλαμβάνουν με διαφορετικό τρόπο και κατ' επέκταση αναλύουν, τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος.

Στην μακροχρόνια μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης, πρόεκυψαν και απόψεις, που θεωρούν πως η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι κάτι άλλο από μια καλή χημεία του ατόμου με το περιβάλλον γύρω του (Matthews et al., 2003). Εδώ οι ερευνητές κατέληξαν σε έναν ορισμό την συναισθηματικής νοημοσύνης με τον οποίο θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια προσαρμοστική ικανότητα την οποία διαθέτουν τα άτομα προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα διάφορα συναισθηματικά γεγονότα.

Μετέπειτα έρευνες όπως του Mayer et al.,(2004) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται με ακρίβεια τα συναισθήματά τους, να ενεργούν με την βοήθεια της λογικής τους, να αντιλαμβάνονται την αιτία που προκαλεί αυτά τα συναισθήματα και τέλος να είναι δεκτικοί στα συναισθήματα που λαμβάνουν από το περιβάλλον τους.

Ένας πιο πρόσφατος ορισμός της έννοιας από τους Cooper και Orioli (2005) θεωρεί την συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ικανότητα που διαθέτουν οι άνθρωποι, να αισθάνονται, να αντιλαμβάνονται και τέλος να αξιοποιούν με θετικό αποτέλεσμα για αυτούς, την ισχύ που έχουν τα ανθρώπινα συναισθήματα. Οι συγγραφείς της εν λόγω μελέτης θεωρούν πως κάνοντας αυτό, το άτομο αποκτά την δυνατότητα πρόσβασης σε άλλους τομείς αντίληψης, όπου υπάρχουν μεγάλα αποθέματα δύναμης, τα οποία μπορούν να δράσουν καταλυτικά στην εξέλιξη ενός ανθρώπου.

Συμπερασματικά από την παράθεση των διάφορων ορισμών για την συναισθηματική νοημοσύνη, γίνεται φανερό ότι αποτελεί μια πολυπαραγοντική έννοια. Οι ορισμοί που έχουν δοθεί μπορεί να μην ταυτίζονται μεταξύ τους, αλλά όπως αναφέρει και η Πατσίσου (2005), είναι περισσότερο συμπληρωματικοί παρά ανταγωνιστικοί ή αντικρουόμενοι μεταξύ τους, γιατί απλά προσεγγίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη από μια διαφορετική οπτική γωνία.

4.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί πολλά θεωρητικά μοντέλα με διαφορετικά θεωρητικά πλαίσια, που στόχο έχουν την περιγραφή και την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι μελέτες αυτές μπορούν να ταξινομηθούν με βάση α) τον **τομέα** που επικεντρώνονται οι διάφορες θεωρίες και β) τα **εργαλεία** που διαθέτουν, ώστε να αξιολογήσουν σχετικές έρευνες, εντοπίζοντας τις μεταξύ τους διαφορές (Kafetsios and Zampetakis, 2008).

Πιο αναλυτικά, θα πρέπει να αναφέρουμε πως ο Mayer με τους συνεργάτες του, ήταν ο πρώτος που οριοθέτησε τα διάφορα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης, ανάλογα με την πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης στην οποία εστιάζουν, σε μόλις δυο κατηγορίες: **μοντέλα ικανοτήτων** (ability models) και τα **μεικτά μοντέλα** (mixed models). Τα μοντέλα ικανοτήτων υποστηρίζουν την γνωστική – νοητική βάση της συναισθηματικής νοημοσύνης που αφορά στην γνωστική επεξεργασία των συναισθηματικών πληροφοριών, ενώ τα μεικτά μοντέλα αποτελούν συνδυασμό των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας, των ιδιοτήτων που διαμορφώνονται από στάσεις και συμπεριφορές και των κοινωνικών δεξιοτήτων που αφορούν στην ικανότητα επιτυχούς αλληλεπίδρασης του ατόμου με το κοινωνικό του περιβάλλον (Bar-On, 2000), με παράλληλη συσχέτιση των παραπάνω, με τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της ανθρώπινης προσωπικότητας (Petrides and Furnham, 2001). Οι ικανότητες αυτές έχουν την δυνατότητα να επηρεάζουν τους ανθρώπους στον τρόπο που αυτοί διαχειρίζονται τις καθημερινές αντιξοότητες ή καλύτερα πως διαχειρίζονται τις διάφορες καταστάσεις της καθημερινότητας τους, σε συνάρτηση με τις σχέσεις που έχουν με τους συνάνθρωπους γύρω τους (Goleman, 1998, 2000).

4.2.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ MAYER, SALOVERY & CARUSO

Σύμφωνα με τους Mayer, Salovey & Caruso(1999,2000) η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει διάφορες ικανότητες που οργανώνονται σε μια ιεραρχική δομή από τέσσερις ευδιάκριτες, ξεχωριστές διαστάσεις:

- **Αντίληψη-αναγνώριση των συναισθημάτων:** αφορά στην ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα όπως αποτυπώνονται μη λεκτικά στις εκφράσεις του προσώπου, στην ένταση της φωνής, στις στάσεις του σώματος.

- **Χρήση των συναισθημάτων:** περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα συναισθήματα που διευκολύνουν τη σκέψη και προσφέρουν την δυνατότητα αναλογισμού γνωστικής, δηλαδή, επεξεργασίας των συναισθηματικών πληροφοριών.
- **Κατανόηση των συναισθημάτων:** αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τις ιδιαίτερες εκφάνσεις των συγκινήσεων, στην ικανότητα ανάλυσης των συναισθημάτων και των αλυσιδωτών συναισθηματικών αντιδράσεων καθώς και στην ικανότητα αναγνώρισης του αίτιου εκδήλωσής τους. Πρόκειται δηλαδή για μια πιο σύνθετη γνωστική επεξεργασία των συναισθημάτων με στόχο την ανάδειξη των περίπλοκων σχέσεων μεταξύ τους.
- **Διαχείριση των συναισθημάτων:** όπου αποτυπώνεται η ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται πρωτίστως τα συναισθήματα του εαυτού του και δευτερευόντως τα συναισθήματα των άλλων, με τρόπο ώστε να γίνονται αντιληπτά ακόμα και τα λανθάνοντα συναισθήματα και να αναπλαισιώνονται όταν είναι δυσάρεστα.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οι παραπάνω μελετητές, ύστερα από ενδελεχείς έρευνες, μπόρεσαν να οριοθετήσουν το θεωρητικό μοντέλο της ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κατά την άποψη τους, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί ένα είδος νοημοσύνης, που αποτελείται από γνώσεις και εμπειρίες. Ακόμη, η άποψη αυτή περικλείει τομείς όπως: την κατανόηση των συναισθημάτων, την αποδοχή τους ως τρόπο συμπεριφοράς από το άτομο, την ερμηνεία των συναισθημάτων και τέλος την ορθή χρήση τους.

4.2.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΤΟΥ REUVEN BAR-ON

Ο Bar-On(1997), αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους ερευνητές της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς έδωσε βαρύτητα στον τομέα των συναισθημάτων και φυσικά στην κοινωνική διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κατά την άποψη του η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνη, για τον τρόπο που οι άνθρωποι διαχειρίζονται τα τυχόν προβλήματα και τις αγχωτικές περιστάσεις. Πιο συγκεκριμένα, ο Bar-On, συνοψίζει τις χρήσιμες, κατά την γνώμη του ικανότητες που είναι καλό να διαθέτει ο άνθρωπος, στις εξής κατηγορίες:

- Οι ικανότητες που αφορούν τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου, καθώς και ιδιότητες που έχουν να κάνουν με την κατανόηση των συναισθημάτων του, την

αυτοεκτίμηση του, την τάση να θέτει και να επιτυχαίνει στόχους και τέλος, την ανάγκη να μπορεί να εκφράζεται ελεύθερα ως άτομο χωρίς περιορισμούς.

- Οι δυνατότητες που έχει το άτομο, ώστε να συνάπτει διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς και να είναι ηθικός και συνεπής, στις συναναστροφές του με άλλους ανθρώπους.
- Η προσαρμοστικότητα που διαθέτει το άτομο, καθώς και η ευχέρεια του να επιλύει συγκρούσεις με συνεργάτες, φίλους και μέλη της οικογένειάς του.
- Η αυτοκυριαρχία και η χαλιναγώγηση του ίδιου του, του εαυτού, ώστε να μην παρασύρεται από έντονα συναισθήματα
- Η θετική αντιμετώπιση της ζωής και των δυσκολιών που αυτή συνεπάγεται (Πλατσίδου,2004).

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι το μεικτό μοντέλο του Bar-On είναι ένα κοινωνικό-συναισθηματικό μοντέλο, που εστιάζει στις ενδοπροσωπικές και στις διαπροσωπικές ικανότητες του ατόμου, αλλά και στις συναφείς κοινωνικές δεξιότητες, που είναι απαραίτητες για να αντιμετωπιστούν οι καθημερινές απαιτήσεις και οι δυσκολίες του περιβάλλοντος, αλλά και οι αλλαγές που συμβαίνουν σε προσωπικό και κοινωνικό επίπεδο (Bar-On, 2006).

4.2.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ GOLEMAN

Στο θεωρητικό μμοντέλο του Daniel Goleman, η συναισθητική νοημοσύνη περιλαμβάνει ικανότητες όπως «να μπορείς να βρίσκεις κίνητρα για τον εαυτό σου και να αντέχεις τις απογοητεύσεις, να ελέγχεις την παρόρμηση και να χαλιναγωγείς την ανυπομονησία σου, να ρυθμίζεις σωστά τη διάθεσή σου και να εμποδίζεις την απογοήτευση να καταπνίξει την ικανότητά σου για σκέψη, να έχεις ενσυναίσθηση και ελπίδα» (Goleman, 1998).

Η δομή του θεωρητικού μοντέλου του Goleman, όπως αυτή αναθεωρήθηκε και απλοποιήθηκε το 2002, περιλαμβάνει τη διάρθρωση των προσωπικών και κοινωνικών ικανοτήτων που συγκροτούν την έννοια της συναισθητικής νοημοσύνης σε τέσσερις βασικούς τομείς (Goleman et al, 2002):

Ο τομέας της αυτοεπίγνωσης: αναφέρεται στην τάση του ατόμου για αυτοστοχασμό και περισυλλογή, στην ικανότητά του να ενσωματώνει τις προσωπικές αρχές και αξίες του στις αποφάσεις που λαμβάνει καθώς και στην αντικειμενική και ρεαλιστική αίσθηση του εαυτού. Στον εν λόγω τομέα εντάσσονται οι δεξιότητες της *συναισθητικής αυτοεπίγνωσης*, της ακριβούς *αυτοαξιολόγησης* και της *αυτοπεποίθησης*. Η

συναισθητική αυτοεπίγνωση αναφέρεται στη δυνατότητα αντίληψης των συναισθημάτων του εαυτού καθώς και του τρόπου με τον οποίο αυτά επιδρούν στην κρίση και στη συμπεριφορά. Επίσης, περιλαμβάνει την έννοια της **διαίσθησης** η οποία, σύμφωνα με τον Goleman, επέρχεται όταν επιτευχθεί ο πλήρης συντονισμός του ατόμου με τα συναισθήματά του και αξιοποιηθεί εκ μέρους του όλη η συσσωρευόμενη συναισθηματική γνώση και πρότερη εμπειρία. Η δεξιότητα της ακριβούς αυτοαξιολόγησης αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαθέτει ακριβή και ολοκληρωμένη γνώση των δυνατών και αδύναμων σημείων του, ενώ η δεξιότητα της αυτοπεποίθησης περιγράφει τη θετική αίσθηση του ατόμου για τις δυνατότητές του.

Ο τομέας της αυτοδιαχείρισης: πρόκειται για ικανότητα η οποία προϋποθέτει την ύπαρξη **αυτοεπίγνωσης** και περιλαμβάνει τις δεξιότητες του αυτοελέγχου, της διαφάνειας, της προσαρμοστικότητας, της επίτευξης, της πρωτοβουλίας και της αισιοδοξίας. Ο **αυτοέλεγχος** αναφέρεται στη δυνατότητα ρύθμισης και ελέγχου των αρνητικών συναισθημάτων, τα οποία δύναται να οδηγήσουν σε λήψη εσφαλμένων αποφάσεων ή σε απόσπαση της προσοχής του ατόμου και παράβλεψη σημαντικών πληροφοριών ή στόχων. Η δεξιότητα της **διαφάνειας** αναφέρεται στην ακεραιότητα και στην έντιμη και ειλικρινή έκφραση των συναισθημάτων, απόψεων και πεποιθήσεων του ατόμου απέναντι σε τρίτους. Η **προσαρμοστικότητα** αφορά τη δυνατότητα ευελιξίας και αποτελεσματικής ανταπόκρισης απέναντι σε μη οικείες, απρόβλεπτες ή/και πρωτόγνωρες καταστάσεις, ενώ η **επίτευξη** αφορά στον τρόπο με τον οποίον το άτομο δύναται να παρακινεί τον εαυτό του προς εκπλήρωση των στόχων που έχει θέσει. Τέλος, η δεξιότητα της **πρωτοβουλίας** υποδηλώνει τη βούληση για δράση, ενώ η αισιοδοξία τη θετική προδιάθεση του ατόμου απέναντι σε επερχόμενης αλλαγές, εμπόδια και δυσκολίες.

Ο τομέας της κοινωνικής επίγνωσης: περιλαμβάνει τις δεξιότητες της **ενσυναίσθησης**, της οργανωτικής **επίγνωσης** και της **εξυπηρέτησης**.

Ο τομέας της διαχείρισης σχέσεων: σύμφωνα με τον Goleman, «η τριάδα της αυτοεπίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης και της ενσυναίσθησης οδηγεί στην ικανότητα της διαχείρισης σχέσεων» Η εν λόγω ικανότητα περιλαμβάνει τις δεξιότητες της **έμπνευσης**, της **επιρροής**, της **οικοδόμησης δεσμών**, της **διαχείρισης συγκρούσεων**, της **ανάπτυξης των άλλων**, της **ομαδικής εργασίας** και **συνεργατικότητας**, καθώς και τη δεξιότητα του να λειτουργεί κανείς ως **καταλύτης αλλαγών**. Στην αμέσως προηγούμενη εκδοχή του θεωρητικού του μοντέλου, ο εν λόγω τομέας περιελάμβανε επιπλέον τις δεξιότητες της **επικοινωνίας** και της **ηγεσίας** βασισμένης στο όραμα (visionary leadership), δεξιότητες οι οποίες απορροφήθηκαν από τις προαναφερόμενες (Goleman, 2001).

Στο θεωρητικό μοντέλο του Goleman, οι τομείς της αυτοεπίγνωσης και της αυτοδιαχείρισης συνιστούν τις προσωπικές ικανότητες του ατόμου, ενώ οι τομείς της κοινωνικής επίγνωσης και της διαχείρισης σχέσεων, τις κοινωνικές ικανότητες αυτού. Εξάλλου, στο εν λόγω μοντέλο, κριτήριο για την ένταξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων συναισθητικής φύσης στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να αποτελεί η θετική συσχέτιση αυτών με την επίδοση του ατόμου στους διάφορους τομείς της ζωής του και ιδίως στην εργασία.

Ολοκληρώνοντας τη παρουσίαση των βασικότερων θεωρητικών προσεγγίσεων της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, διαπιστώνει κανείς ότι στο πλαίσιο αυτών εντοπίζονται σημαντικές διαφορές, τόσο ως προς τον τρόπο με τον οποίο ο όρος προσεγγίζεται εννοιολογικά, όσο και ως προς τις επιμέρους ικανότητες που αυτός περιλαμβάνει. Στο πλαίσιο αυτό παρατηρείται ότι οι Mayer και Salovey προσεγγίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εστιάζοντας στην επίδραση που ασκούν τα συναισθήματα στη συλλογιστική διαδικασία. Αντίθετα, ο Reuven Bar-On διαχωρίζει πλήρως την συναισθηματική νοημοσύνη από τις γνωστικές ικανότητες και προσδιορίζει την έννοια της με έναν ευρύτερο τρόπο. Τέλος, ο Daniel Goleman μέσω του θεωρητικού του μοντέλου, ουσιαστικά προτείνει μία θεωρία επίδοσης που επιχειρεί να προβλέψει την αποτελεσματικότητα του ατόμου στον **τομέα της εργασίας**.

Ωστόσο, η προσεκτική μελέτη αυτών των διαφορετικών προσεγγίσεων, πέραν του να καταδεικνύει τη διαφορετική εστίαση των εν λόγω θεωριών, φανερώνει παράλληλα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά κατ' ουσία μια ιδιαίτερα πολυδιάστατη και πολυσχιδή έννοια. Μια έννοια που επιχειρεί να αναδείξει το συναίσθημα ως έναν εν δυνάμει σημαντικό σύμμαχο στην προσπάθεια του ατόμου να επιτύχει τους στόχους που επιθυμεί, ανατρέποντας τη μέχρι πρότινος κυρίαρχη σκέψη.

4.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Πολλές έρευνες έχουν ασχοληθεί με τη διερεύνηση του ρόλου που διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο μιας οργάνωσης, εξετάζοντας την επίδρασή της τόσο στην εργασιακή απόδοση του ατόμου, όσο και στη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Στο πλαίσιο αυτό, έχει διατυπωθεί η άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία στον τομέα της εργασίας.

Υποστηρίζεται ότι επηρεάζει ένα εύρος εργασιακών συμπεριφορών, όπως η δέσμευση των εργαζομένων, η ομαδική εργασία, η καινοτομία, η ανάπτυξη των ταλέντων και η ποιότητα εξυπηρέτησης. Οι κοινωνικοί επιστήμονες μόλις πρόσφατα έχουν αρχίσει να ανακαλύπτουν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και άλλων φαινομένων όπως η ηγεσία, η απόδοση της ομάδας, η απόδοση του ατόμου, οι διαπροσωπικές /κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, η διαχείριση της αλλαγής και η αξιολόγηση της απόδοσης (Goleman, 1995).

Οι Scott-Ladd και Chan (2004) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής γνώσης, αντίληψης, διαχείρισης και γενικής νοημοσύνης θα μπορούν να συνεισφέρουν πιο αποτελεσματικά στην οργανωτική εκμάθηση, η οποία διευκολύνει τους οργανισμούς να προσαρμόζονται στην αλλαγή και να παραμένουν ανταγωνιστικοί.

Σύμφωνα με τον Cooper (1997), τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική επιτυχία, χτίζουν ισχυρότερες προσωπικές σχέσεις και διοικούν πιο αποδοτικά για τους εξής λόγους:

Πρώτον, τα πιο συναισθηματικά ευφυή άτομα επιτυγχάνουν να εκφράσουν και να μεταφέρουν τις ιδέες, τους στόχους και τις προθέσεις τους με ενδιαφέρον και διεκδικητικό τρόπο, κάνοντας τους άλλους να αισθάνονται καλύτερα στο εργασιακό περιβάλλον (Goleman, 1998). **Δεύτερον**, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να έχει σχέση με τις κοινωνικές δεξιότητες που απαιτούνται για την ομαδική εργασία (Mayer & Salovey, 1997). **Τρίτον**, οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, σε συνάρτηση με το υποστηρικτικό οργανωτικό κλίμα και την ομάδα ανθρώπινων πόρων, μπορούν να επηρεάζουν τις σχέσεις στον εργασιακό χώρο και να ασκούν έτσι, επιδράσεις στην ομαδική και ατομική συναισθηματική νοημοσύνη και τη δέσμευση στον οργανισμό (Cherniss, 2001). Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί επίσης, να είναι χρήσιμη στην ανάπτυξη των ομάδων, αφού ένα μεγάλο μέρος της αποδοτικής ομαδικής εργασίας αφορά στο να γνωρίζει κανείς τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του άλλου και να επηρεάζει τις δυνατότητες αυτές όταν είναι δυνατόν (Baron, 1997).

Σύμφωνα με τον Goleman, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης διαφοροποιείται από την έννοια της συναισθηματικής ικανότητας. Η συναισθηματική ικανότητα αναφέρεται σε μια ικανότητα εκμάθησης, η οποία βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και η οποία οδηγεί σε εξαιρετική επίδοση στην εργασία. Στην ουσία, η συναισθηματική νοημοσύνη προσδιορίζει τις δυνατότητες του ατόμου όσον αφορά τις βασικές της διαστάσεις (π.χ. την κοινωνική επίγνωση ή τη διαχείριση σχέσεων), χωρίς ωστόσο να

μπορεί να εγγυηθεί την ικανότητά του να τις αξιοποιεί στους επιμέρους τομείς της ζωής του και ειδικότερα στο εργασιακό του περιβάλλον.

Συνεπώς, το να διαθέτει κανείς για παράδειγμα κοινωνική επίγνωση ή τη δυνατότητα διαχείρισης σχέσεων, δεν εγγυάται την ικανότητα του να διαχειρίζεται και να επιλύει αποτελεσματικά μία σύγκρουση, παρά μόνο τη δυνατότητα που διαθέτει να αποκτήσει μέσω πρόσθετης μάθησης τη δεξιότητα αυτή (Goleman, 2001). Αντίστοιχα, η δυνατότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων, δεν συνεπάγεται αυτόματα την ικανότητά του να ασκεί για παράδειγμα αποτελεσματική επιρροή.

Συνεπώς, οι συναισθηματικές ικανότητες των ατόμων είναι αυτές που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις επιδόσεις τους στην εργασία. Εξάλλου, αυτές εμπεριέχουν και περιλαμβάνουν τόσο τις προσωπικές ικανότητες των εργαζομένων όσο και τις κοινωνικές (Gowing, 2001). Άλλωστε, όπως σημειώνει ο Goleman, οι τελευταίες και ειδικότερα όσες εμπεριέχονται στον τομέα της διαχείρισης σχέσεων, συνιστούν ιδιαίτερα πολύπλοκες και απαιτητικές εκφάνσεις και εκδηλώσεις της συναισθητικής νοημοσύνης, δεδομένου ότι βασίζονται στην ύπαρξη της **ενσυναίσθησης** και της **αυτοδιαχείρισης**, οι οποίες με τη σειρά τους προϋποθέτουν τη διάσταση της αυτοεπίγνωσης (2001).

Πρόσφατη μελέτη των O.Boyle et al (2011) αποδεικνύει ότι οι ικανότητες που εμπεριέχονται στην έννοια της συναισθητικής νοημοσύνης, συνιστούν όντως έναν ισχυρό παράγοντα της εργασιακής απόδοσης. Στο πλαίσιο της εν λόγω μελέτης, λαμβάνει χώρα ανάλυση και σύνθεση όλων των δημοσιευμένων ερευνών της προηγούμενης δεκαετίας και διαπιστώνεται ότι οι εξαιρετικές εργασιακές επιδόσεις συνδέονται με υψηλά επίπεδα συναισθητικής νοημοσύνης, ανεξάρτητα από το θεωρητικό μοντέλο και τα εργαλεία μέτρησης στα οποία οι εν λόγω έρευνες βασίστηκαν.

Οι Bar-On et al (2011), αξιολογώντας τα ευρήματα ερευνών που βασίστηκαν στο θεωρητικό μοντέλο του Bar-On, διαπιστώνουν ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων της συναισθητικής νοημοσύνης, οδηγεί στη βελτίωση και αύξηση της εργασιακής απόδοσης, της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της ηγεσίας.

Ειδικότερα, όσον αφορά τη θετική συσχέτιση της συναισθητικής νοημοσύνης με την εργασιακή απόδοση των ατόμων, οι δεξιότητες που φαίνεται να ασκούν ισχυρότερη επίδραση είναι η **αυτογνωσία** (γνώση και αποδοχή του εαυτού), η **ενσυναίσθηση** (αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων και αναγκών των άλλων), η **ανοχή στο άγχος** (αποτελεσματική και εποικοδομητική διαχείριση αρνητικών συναισθημάτων που προκαλούνται λόγω αγχογόνων γεγονότων), ο **έλεγχος της πραγματικότητας**

(αντικειμενική αξιολόγηση καταστάσεων) και η **αισιοδοξία** (θετική προδιάθεση και στάση απέναντι στη ζωή). Οι εν λόγω έρευνες καταδεικνύουν ότι περίπου το 30% της εργασιακής επίδοσης βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη (2011).

Όσον αφορά τη θετική επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην οργανωσιακή παραγωγικότητα, καθοριστικό ρόλο φαίνεται να διαδραματίζουν οι δεξιότητες της συναισθηματικής **αυτοεπίγνωσης** (αντίληψη και κατανόηση των συναισθημάτων), των **διαπροσωπικών σχέσεων** (αρμονική και εποικοδομητική συνύπαρξη με άλλους), **της κοινωνικής υπευθυνότητας** (ικανότητα συνεργασίας και εποικοδομητικής συμβολής στο πλαίσιο μιας κοινωνικής ομάδας), του **ελέγχου της πραγματικότητας** και της ευτυχίας (αίσθηση πληρότητας σε σχέση με τον εαυτό, τους άλλους και τη ζωή γενικότερα).

Τέλος, αναφορικά με τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, οι Bar-On et.al. συνοψίζοντας τα ευρήματα τεσσάρων σημαντικών ερευνών διαπιστώνουν ότι η τελευταία εξαρτάται από τη συναισθηματική νοημοσύνη κατά ένα ποσοστό 67%. Οι δεξιότητες που φαίνεται να διαδραματίζουν ισχυρότερο ρόλο είναι αυτές που εντάσσονται στις διαπροσωπικές ικανότητες και ειδικότερα η **ενσυναίσθηση**, η **κοινωνική υπευθυνότητα** και η **δεξιότητα που αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις**. Ακολουθούν οι δεξιότητες της επίλυσης προβλημάτων (αξιοποίηση της συναισθηματικής γνώσης για την εύρεση λύσεων), της ανοχής στο άγχος, της συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης και της ευτυχίας.

Η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να συμβάλλει θετικά στην ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις διάφορες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της οργάνωσης, στην ικανότητά του να λαμβάνει ορθές αποφάσεις υπό συνθήκες πίεσης ή αβεβαιότητας, καθώς και στην ικανότητα του να επιδεικνύει υψηλή ανοχή στο εργασιακό άγχος και την εργασιακή εξάντληση. Εξάλλου η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να ασκεί θετική επίδραση σε ορισμένες ικανότητες της αποτελεσματικής ηγεσίας, όπως την ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Επίσης, συμβάλλει θετικά στην ικανότητα δημιουργίας και μετάδοσης ιδεών και οραμάτων που έχουν την δυναμική να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τους εργαζομένους να τα επιδιώξουν με ενθουσιασμό.

Βάσει των ανωτέρω, διαπιστώνει κανείς ότι τα αποτελέσματα των εμπειρικών ερευνών, ανεξάρτητα από το θεωρητικό μοντέλο στο οποίο αυτές έχουν βασιστεί, συνηγορούν υπέρ της διαπίστωσης ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και οι ικανότητες που εμπεριέχονται σε αυτήν, ασκούν θετική επίδραση τόσο στην **εργασιακή απόδοση** του ατόμου, όσο και στη συνολική **οργανωσιακή αποτελεσματικότητα**, συμβάλλοντας μεταξύ άλλων στη

βελτίωση της ικανότητας για ομαδική εργασία, στην αύξηση της παρακίνησης και της δέσμευσης των εργαζομένων, στην προώθηση της δημιουργικότητας και του ταλέντου, στη βελτίωση του τρόπου λήψης αποφάσεων καθώς και στη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Εξάλλου, η ανάγκη για αποτελεσματική προσαρμογή των οργανώσεων στις ραγδαίες αλλαγές του ευρύτερου περιβάλλοντος προϋποθέτει την ικανότητα των ατόμων να εγκαταλείπουν προηγούμενες παραδοχές και να υιοθετούν νέες, να επεξεργάζονται καινοτόμες ιδέες και νέες πληροφορίες με δημιουργικό και ευέλικτο τρόπο, να κατανοούν τις επιπτώσεις που επιφέρουν οι μαζικές αλλαγές, στο πλαίσιο των οργανώσεων τόσο στα συναισθήματα τα δικά τους όσο και των άλλων, καθώς και να είναι σε θέση να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συνεπακόλουθα αισθήματα άγχους και αβεβαιότητας (Goleman, 2000, Cherniss, 2001). Συνεπώς, οι συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες των ατόμων που δραστηριοποιούνται στο πλαίσιο μιας οργάνωσης, φαίνεται να καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ικανότητα της να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις σύγχρονες προκλήσεις.

4.4 Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αναγνωριστεί ως βασική προϋπόθεση της αποτελεσματικής και επιτυχημένης οργανωσιακής ηγεσίας (Alon & Higgins, 2005, Goleman et.al., 2002, George, 2000). Πλήθος ερευνών καταδεικνύει ότι οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλό επίπεδο συναισθητικής νοημοσύνης συμβάλλουν στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της οργάνωσης, λόγω του θετικού εργασιακού κλίματος που δημιουργούν και το οποίο καλλιεργεί και αναπτύσσει τη διάθεση των εργαζομένων για επίτευξη στόχων, οδηγώντας τους κατά συνέπεια σε αυξημένες εργασιακές επιδόσεις (Goleman 2001, Ashkanasy & Daus, 2001). Άλλωστε, ένα σημαντικό ποσοστό της συνολικής αντίληψης που διαμορφώνουν τα άτομα για το εργασιακό κλίμα εντός της οργάνωσης, φαίνεται να συνδέεται και να εξαρτάται άμεσα από τη συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτουν οι ηγετικές μορφές της (Goleman, 2000, 2001).

Η αποτελεσματική ηγεσία φαίνεται να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων:

- την ικανότητα ανάπτυξης συλλογικής αίσθησης για τους επιδιωκόμενους στόχους,
- τη δημιουργία και διατήρηση κλίματος εμπιστοσύνης, ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και συνεργασίας,
- την προώθηση της αλλαγής και της ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων,

- την ενστάλαξη και μετάδοση της γνώσης και της σημασίας των διάφορων εργασιακών δραστηριοτήτων στους εργαζόμενους
- την ικανότητα δημιουργίας μιας ουσιαστικής ταυτότητας για την οργάνωση.

Σύμφωνα με την George (2000), η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή επιδίωξη και επίτευξη εκ μέρους του ηγέτη των ανωτέρω χαρακτηριστικών της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ειδικότερα, η George παρατηρεί ότι η ικανότητα ενός ηγέτη να διαμορφώνει και να μεταδίδει αποτελεσματικά ένα συλλογικό όραμα στους υφισταμένους του, συναρτάται άμεσα με την ικανότητα του να αναγνωρίζει, κατανοεί και διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα των άλλων, καθώς και με την ικανότητα του να αξιοποιεί το συναίσθημα προκειμένου να διευκολύνει και να ενισχύει γνωστικές και συλλογιστικές διαδικασίες και να υπολογίζει καλύτερα τις αντιδράσεις των υφισταμένων σε διαφορετικές καταστάσεις και αλλαγές. (2000, Alon & Higgins, 2005).

Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες έχουν την ικανότητα να αξιοποιούν και να μεταδίδουν τα θετικά συναισθήματά τους, προκειμένου να προωθούν σημαντικές βελτιώσεις στη λειτουργία της οργάνωσης (George, 2000).

Ακόμη, η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανότητα του ηγέτη να μεταδίδει στους υφισταμένους του όλη την απαραίτητη γνώση και πληροφορία σχετικά με τις κύριες προκλήσεις, τα βασικά προβλήματα, τις μεγάλες ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η οργάνωση. Στο πλαίσιο αυτό, ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να διαχειρίζεται και να εξισορροπεί τα συναισθήματα των υπαλλήλων, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα τόσο την επαφή τους με την πραγματικότητα της οργάνωσης, όσο και την απαραίτητη τόνωση της αυτοπεποίθησης και της αισιοδοξίας τους σχετικά με την ικανότητά τους να συνεισφέρουν στη βελτίωση της κατάστασής της (George, 2000).

Αναφορικά με την ικανότητα δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης, ενθουσιασμού και συνεργασίας, αυτή συναρτάται άμεσα με την ικανότητα του ηγέτη να οικοδομεί ισχυρούς δεσμούς, να επιλύει συγκρούσεις παρέχοντας λύσεις αμοιβαίου οφέλους, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις ανθρώπινες αντιδράσεις και να επηρεάζει τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των άλλων προς την επιθυμητή κατεύθυνση (George, 2000: 1041-1042, Prati et al, 2003: 25-26). Εξάλλου, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άμεσα και με την ικανότητα των ηγετών να ενθαρρύνουν την αλλαγή, δεδομένου ότι η τελευταία προϋποθέτει όχι μόνο υψηλή ικανότητα αναγνώρισης και διαχείρισης των αισθημάτων του εαυτού, αλλά και ακριβή αξιολόγηση των συναισθημάτων των άλλων και παραγωγική

διαχείριση αυτών, προκειμένου να μειώνονται τυχόν αντιστάσεις και να οικοδομείται η απαραίτητη συναίνεση.

Τέλος, κρίνεται χρήσιμο να σημειωθεί ότι οι ηγετικές ικανότητες που αφορούν στη συνεργασία, την ομαδική εργασία και την ανάπτυξη των άλλων, φαίνεται να ενισχύουν την ικανότητα του ηγέτη να διαμορφώνει και να μεταδίδει ένα συλλογικό όραμα, να εμπνέει και να παρακινεί, να σχεδιάζει την υλοποίηση αυτού καθώς και να ευθυγραμμίζει αποτελεσματικά τις συμπεριφορές των υπαλλήλων με τους στόχους και τις αξίες της οργάνωσης (Guillén & Florent-Treacy, 2011).

Σύμφωνα με τον Ryback (1998), ένας μετασχηματιστικός ηγέτης εκδηλώνει δέκα βασικές συμπεριφορές :

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του και η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια.
2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και τα συναισθήματά τους.
3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του.
4. Είναι πάντα παρών, ανοιχτός στην κριτική και έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του.
5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή.
6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία.
7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι.
8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει τις συγκρούσεις άμεσα.
9. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης .
10. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο να αναπνεύσουν και να εξελιχθούν.

4.5 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) υπερβαίνει τα συνηθισμένα πλαίσια της διοίκησης και ασκεί θετική επίδραση στην προθυμία των εργαζομένων για συνεργασία, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Μέσα από την μετασχηματιστική ηγεσία, ένας οργανισμός μπορεί να αναπτύξει το όραμα του, αφού έχουν πειστεί οι εργαζόμενοι να ιεραρχούν το καλό του οργανισμού, κοινό όραμα, πάνω από το ατομικό τους συμφέρον και έτσι να επιτυγχάνονται εξαιρετικά αποτελέσματα.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται απαραίτητοι για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς γιατί διαθέτουν πραγματικές ικανότητες υποκίνησης και θέτουν υψηλά

πρότυπα συμπεριφοράς αποτελώντας εγγύηση και για το επιχειρηματικό ήθος των μελών τους. Αναπτύσσοντας προσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους γίνονται πηγή έμπνευσης, διαμορφώνουν ένα όραμα με βάση τα ηθικά πρότυπα - αξίες και παροτρύνουν τα μέλη στην εκπλήρωση των στόχων τους μέσω και της δικής τους δέσμευσης.

Το πρώτο βασικό χαρακτηριστικό ενός μετασχηματιστικού ηγέτη αναφέρεται στην ικανότητά του να παρέχει **όραμα** και την αίσθηση της αποστολής καθώς και να κερδίζει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη (Βακολά & Νικολάου, 2012: 324, Robbins & Judge, 2011: 372). Το εν λόγω χαρακτηριστικό συνδέεται στενά με την ικανότητα της επιρροής που διαθέτουν τα συναισθηματικά ευφυή άτομα, η οποία τους επιτρέπει να επηρεάζουν τα μέλη της ομάδας, προκειμένου αυτά να υιοθετούν τους επιδιωκόμενους στόχους και τις επιθυμητές νόρμες στο πλαίσιο της οργάνωσης.

Το δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η **«παρακίνηση που εμπνέει»** η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να θέτει και να μεταδίδει υψηλές προσδοκίες, να χρησιμοποιεί σύμβολα για την ενίσχυση των προσπαθειών και να εκφράζει σημαντικούς σκοπούς με απλό και κατανοητό τρόπο (Βακολά & Νικολάου, 2012: 324, Robbins & Judge, 2011: 372). Το εν λόγω χαρακτηριστικό συνδέεται στενά με ικανότητες που επιδεικνύουν άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, όπως η αυτοπαρακίνηση και η αυτοπραγμάτωση, η μετάδοση θετικών συναισθημάτων στα μέλη της ομάδας, η ώθηση και κινητοποίηση αυτών να επιδιώξουν συλλογικούς στόχους καθώς και η επιδέξια αξιοποίηση και χρήση ιστοριών, συμβόλων και εμπνευσμένων ομιλιών (Prati et al, 2003: 2628).

Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η **«πνευματική διέγερση»** και αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να προωθεί την προσεκτική επίλυση προβλημάτων, τις λογικές αποφάσεις και τις έξυπνες λύσεις (Βακολά & Νικολάου, 2012: 324, Robbins & Judge, 2011: 372). Το εν λόγω χαρακτηριστικό συνδέεται με την ικανότητα συναισθηματικά ευφυών ατόμων να ωθούν τα μέλη της ομάδας τους να αξιοποιούν στο μέγιστο βαθμό τις διανοητικές και πνευματικές ικανότητές τους, επιτυγχάνοντας συνεχώς υψηλότερες αποδόσεις. Η ώθηση αυτή βασίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να οικοδομεί ισχυρούς δεσμούς στο πλαίσιο της ομάδας καθώς και στην ικανότητά του να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις ανακύπτουσες συγκρούσεις (Prati et al, 2003: 27-28).

Το τέταρτο και τελευταίο χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας αφορά την **«εξατομικευμένη μέριμνα»** και αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να κατευθύνει και να συμβουλεύει ατομικά τους υφισταμένους του, επιδεικνύοντας προσωπικό ενδιαφέρον και φροντίδα (Βακολά & Νικολάου, 2012: 324, Robbins & Judge, 2011: 372). Το εν λόγω

χαρακτηριστικό συνδέεται στενά με την ικανότητα της ενσυναίσθησης, της ανάπτυξης των άλλων και την ικανότητα της οικοδόμησης υποστηρικτικών και ενθαρρυντικών σχέσεων (Prati et al, 2003: 28).

4.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η ταυτότητα μιας οργάνωσης εκπορεύεται από την ίδια την κουλτούρα της, δεδομένου ότι η τελευταία συνιστά το κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων που διέπει τη συμπεριφορά των μελών της και τη λειτουργία της εν γένει. Η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται στενά με την έννοια της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Schein, οι δύο αυτές έννοιες αποτελούν ουσιαστικά «όψεις του ίδιου νομίσματος», δεδομένου ότι από τη μία μεριά η κουλτούρα είναι αυτή που θα προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο μια συγκεκριμένη οργάνωση θα ορίσει την ηγεσία, ενώ από την άλλη μεριά η ηγεσία διαθέτει την εξέχουσα ικανότητα να διαμορφώνει και να διαχειρίζεται την κουλτούρα (1987: 2).

Στο πλαίσιο αυτό, το επίπεδο της συναισθητικής νοημοσύνης που διαθέτει ο ηγέτης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, δεδομένου ότι οι αξίες και σε μικρότερο βαθμό οι κανόνες και οι πεποιθήσεις έχουν συναισθητικό περιεχόμενο, προκαλούν συναισθήματα και απευθύνονται σε αυτά (George, 2000: 1045). Εξάλλου, η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά έναν από εκείνους τους καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη και κατ' επέκταση τον αντίκτυπο που αυτή έχει στο σύνολο μιας οργάνωσης, συμπεριλαμβανομένης και της οργανωσιακής κουλτούρας της (Harrison & Clough, 2006). Συνεπώς, η ικανότητα του ηγέτη να διαμορφώνει μια ουσιαστική κουλτούρα για την οργάνωση, προϋποθέτει την ικανότητά του να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα συναισθήματα τα δικά του, όσο και αυτά των μελών της οργάνωσης. Με άλλα λόγια, να διαθέτει τόσο προσωπικές όσο και κοινωνικές ικανότητες.

Σήμερα, ο ηγέτης καλείται να υποδείξει νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες οργανώσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη και οι κοινωνικές ικανότητες που αυτή εμπεριέχει, μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμα εργαλεία για την επιτυχή διαχείριση και αντιμετώπιση προβλημάτων τόσο εξωτερικής προσαρμογής όσο και εσωτερικής ολοκλήρωσης, προβλημάτων που σύμφωνα με τον Schein είναι κατά κύριο λόγο κοινωνικού και συναισθηματικού χαρακτήρα (1984). Οι νέοι αυτοί τρόποι επίλυσης μπορούν να υποδειχθούν από συναισθηματικά ευφυείς

ηγέτες που διαθέτουν μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά, δεδομένης της ικανότητας των τελευταίων να μεταδίδουν αποτελεσματικά συγκεκριμένες αξίες στους υφισταμένους τους. Αυτοί οι τρόποι διαχείρισης προβλημάτων μπορούν, εφόσον δοκιμασθούν επιτυχώς στο χρόνο και καθιερωθούν ως έγκυροι, να φθάσουν σταδιακά να διαμορφώνουν και να καθορίζουν τις ανθρώπινες συμπεριφορές, ενέργειες και στάσεις εντός της οργάνωσης με ασυνείδητο τρόπο.

Επιπλέον, οι συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες του ίδιου του ηγέτη μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο και στο πλαίσιο διαχείρισης και αντιμετώπισης κρίσιμων περιστατικών και γεγονότων εντός της οργάνωσης, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο νέους κοινωνικούς κανόνες (social norms), οι οποίοι δύνανται να μετεξελιχθούν και να μετασχηματιστούν σε πεποιθήσεις και βασικές παραδοχές, εφόσον αυτοί αποδειχθούν αποτελεσματικοί. Εξάλλου, οι εν λόγω κρίσιμες καταστάσεις, ακριβώς επειδή συνοδεύονται από έντονα συναισθήματα, επιτελούν ισχυρή μαθησιακή λειτουργία.

Συνεπώς, οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλό επίπεδο συναισθητικής νοημοσύνης καθώς και μετασχηματιστικές ικανότητες μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας που θα ενσωματώνει και θα υιοθετεί στοιχεία που εντάσσονται στην έννοια της συναισθητικής νοημοσύνης, αναδεικνύοντας τη σπουδαιότητα των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων των ατόμων στο πλαίσιο των σύγχρονων οργανώσεων.

4.7 ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Ο κλάδος της Θετικής Ψυχολογίας είναι το ταχύτερα αναπτυσσόμενο γνωστικό πεδίο της ψυχολογίας. Βασίζεται στη θετική σκέψη, τη θετική στάση και προσέγγιση, τα θετικά συναισθήματα, τα θετικά χαρακτηριστικά, τις τάσεις, κλίσεις και προδιαθέσεις και στο θετικό πλαίσιο και περιβάλλον. Οι ερευνητικές πρωτοβουλίες που σχετίζονται με τη μελέτη του ευεργετικού ρόλου των θετικών στοιχείων έχουν πράξει έναν συνεχώς αυξανόμενο όγκο ευρημάτων που στηρίζουν την αξία και συμμετοχή των θετικών στοιχείων στη βελτίωση, την ανάπτυξη και την πρόοδο σκέψεων, συμπεριφορών και μηχανισμών που συνδέονται με την προστασία του οργανισμού.

Για πολλά χρόνια η οργανωσιακή συμπεριφορά προσεγγιζόταν από λογικά – γνωστικά μοντέλα που κυριαρχούσαν στη μελέτη και την έρευνα των κοινωνικών επιστημών. Οι ερευνητές και οι θεωρητικοί του κλάδους της Θετικής Ψυχολογίας όμως, επικεντρώνονται

στη μελέτη των θετικών σημείων και χαρακτηριστικών των ατόμων, όπως τα ταλέντα, οι αρετές και τα ενδιαφέροντα, καθώς και στη σπουδή των θετικών συναισθημάτων, όπως η χαρά και η ικανοποίηση.

Η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά μελετά τις ατομικές ψυχολογικές καταστάσεις και τις ανθρώπινες δυνατότητες που σχετίζονται κυρίως με την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει για παράδειγμα, την προγνωστική εγκυρότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με την επαγγελματική απόδοση.

Σύμφωνα με την Fredrickson(2003) τα θετικά συναισθήματα μπορούν να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και στην άνθηση των οργανισμών. Αναγνώρισε, μάλιστα, δύο κύριους τρόπους μετάδοσης των θετικών συναισθημάτων σε ομάδες ατόμων. Ο πρώτος τρόπος αφορά τη συναισθηματική μόλυνση. Μέσω της διερεύνησης έχει βρεθεί ότι τα θετικά συναισθήματα του ηγέτη μιας ομάδας μπορεί να είναι ιδιαίτερα μεταδοτικά και ότι μπορούν να προβλέψουν την απόδοση της ομάδας. Ο δεύτερος τρόπος με τον οποίο τα θετικά συναισθήματα επενεργούν στη λειτουργία ενός οργανισμού αφορούν στη δημιουργία αλυσίδων γεγονότων με θετικό νόημα. Όπως έχει βρεθεί από ερευνητικές μελέτες, οι εργαζόμενοι που βιώνουν περισσότερα θετικά συναισθήματα βοηθούν περισσότερο τους άλλους .

Η βίωση θετικών συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο δημιουργεί μια οργανωτική κουλτούρα που ευνοεί την ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων στο πλαίσιο του οργανισμού, βελτιώνει την απόδοσή του και προσφέρει στη θετική αλλαγή, στην προσαρμογή και στο μετασχηματισμό των οργανισμών. Βασικοί παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας που σχετίζονται και συνεισφέρουν στη βίωση θετικών συναισθημάτων και στη δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς είναι η δικαιοσύνη, η υποστήριξη και η φροντίδα των εργαζομένων, οι ηθικές αξίες και οι δράσεις, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η πίστη στον οργανισμό, η ταύτιση, οι καλές κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας, η ομαδικότητα, η αυτονομία, η επικοινωνία, η συγχώρεση, η ανθρωπιά και η ψυχολογική παρουσία.

Κεντρικό ρόλο στη δημιουργία του θετικού κλίματος έχουν οι ηγέτες του οργανισμού οι οποίοι επηρεάζουν τη δημιουργία του, αναπτύσσοντας και διευκολύνοντας τη βίωση θετικών συναισθημάτων στο χώρο της εργασίας.

4.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η μελέτη και ανάλυση των βασικών θεωριών που έχουν διατυπωθεί για τη συναισθηματική νοημοσύνη ανέδειξε τις σημαντικές διαφορές που υφίστανται, τόσο ως προς τον τρόπο με τον οποίον ο όρος προσεγγίζεται εννοιολογικά, όσο και ως προς το περιεχόμενο που αυτός λαμβάνει. Ωστόσο, η μελέτη αυτών των διαφορετικών προσεγγίσεων, πέραν του να φανερώνει τη διαφορετική προσέγγιση των εν λόγω θεωριών, προσέφερε χρήσιμες διακρίσεις και οριοθετήσεις και κατέδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί κατ' ουσία μια ιδιαίτερα πολυσχιδή και πολυδιάστατη έννοια. Συνεπώς, είναι φανερό ότι για την κατανόηση του ρόλου και της σημασίας της συναισθηματικής νοημοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον είναι απαραίτητη η μελέτη και η εξέταση των εν λόγω θεωρητικών προσεγγίσεων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη και οι ικανότητες που εμπεριέχονται σε αυτή ασκούν θετική επίδραση τόσο στην εργασιακή απόδοση του ατόμου, όσο και στη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Η θετική συμβολή τους εντοπίζεται μεταξύ άλλων στη βελτίωση της ικανότητας για ομαδική εργασία, στην αύξηση της παρακίνησης και της δέσμευσης των εργαζομένων, στη βελτίωση του τρόπου λήψης αποφάσεων και του περιεχομένου αυτών, καθώς και στη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η μελέτη και διερεύνηση του ρόλου που διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο της οργάνωσης δεν θα μπορούσε να είναι πλήρης χωρίς να λάβει χώρα εξέταση της σχέσης ανάμεσα σε αυτήν και την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Η εν λόγω διερεύνηση εντόπισε την ύπαρξη αμφίδρομης σχέσης. Από την μια μεριά, η οργανωσιακή κουλτούρα φαίνεται να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα διαχειρίζονται ζητήματα συναισθηματικής φύσης εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος, δεδομένου ότι αυτή υποδεικνύει συγκεκριμένες αξίες, στάσεις και πρότυπα συμπεριφοράς. Από την άλλη μεριά, η ικανότητα των ατόμων να ρυθμίζουν και να διαχειρίζονται με εποικοδομητικό και αποτελεσματικό τρόπο, τόσο τα συναισθήματα τα δικά τους όσο και των άλλων, φαίνεται να διαμορφώνει αναμφισβήτητα τις ανθρώπινες συμπεριφορές στο πλαίσιο της οργάνωσης, ασκώντας κατά συνέπεια επίδραση στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Εξάλλου, διαπιστώθηκε ότι άτομα που διαθέτουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να διαθέτουν μεγαλύτερη επίγνωση της κουλτούρας της οργάνωσης στην οποία απασχολούνται, ενώ παράλληλα παρατηρήθηκε ότι οργανώσεις που διαθέτουν μια κρίσιμη μάζα ατόμων με συναισθηματική νοημοσύνη, ενδέχεται να αναπτύξουν

κουλτούρα που ενσωματώνει και υιοθετεί στοιχεία αυτής. Τέλος, εντοπίστηκε ότι οι ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης σχετίζονται θετικά με διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, γεγονός που καταδεικνύει ότι αυτές μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στην ικανότητα της οργάνωσης να αναπτύξει την ταυτότητα που επιθυμεί.

Η μελέτη της σχέσης ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και την οργανωσιακή κουλτούρα ανέδειξε τον καθοριστικό ρόλο των ηγετών. Κατ' αρχήν διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί βασική προϋπόθεση της αποτελεσματικής και επιτυχημένης οργανωσιακής ηγεσίας, δεδομένου ότι συμβάλλει στην ικανότητα του ηγέτη να αναπτύσσει συλλογική αίσθηση για τους επιδιωκόμενους στόχους, να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας, να προωθεί την αλλαγή και την ευελιξία στην λήψη αποφάσεων καθώς και να μεταδίδει στους υφισταμένους του όλη την απαραίτητη γνώση και πληροφορία.

Παράλληλα, η διερεύνηση της εν λόγω σχέσης ανέδειξε τη στενή σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της τελευταίας (χαρισματικό στοιχείο, παρακίνηση που εμπνέει, πνευματική διέγερση, εξατομικευμένη μέριμνα) παρουσιάζουν σημαντικές αλληλεπικαλύψεις με στάσεις και συμπεριφορές ατόμων που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η σχέση ανάμεσα στη συναισθηματική νοημοσύνη και το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάδειξη ενός ατόμου ως ηγέτη.

Τέλος, το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη φάνηκε να σχετίζεται θετικά με την ικανότητά του να διαμορφώνει και να διαχειρίζεται την κουλτούρα της οργάνωσης. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι η ικανότητα του ηγέτη να διαμορφώνει και να διαχειρίζεται αξίες, πεποιθήσεις και κοινωνικούς κανόνες, προϋποθέτει την ικανότητά του να κατανοεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα συναισθήματα τα δικά του, όσο και αυτά των μελών της οργάνωσης.

Βάσει των ανωτέρω και με δεδομένο ότι η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη καθορίζει σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση θα τοποθετηθεί απέναντι στην έννοια αυτή, μπορεί να υποστηριχθεί ότι για την ανάπτυξη μιας κουλτούρας που θα ενσωματώνει και θα υιοθετεί στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο ρόλος των συναισθηματικά ευφυών ηγετών με μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά κρίνεται καθοριστικός.

Οι ικανότητες που εμπεριέχονται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης καθίστανται ιδιαίτερης σημασίας στο πλαίσιο των οργανώσεων, δημόσιων και ιδιωτικών. Βάσει των ανωτέρω, διαπιστώνεται η ανάγκη να προωθηθεί η κατανόηση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης στους οργανισμούς καθώς και να αναπτυχθούν περαιτέρω οι ικανότητες που εμπεριέχονται σε αυτήν. Άλλωστε, οι εν λόγω ικανότητες φαίνεται να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του συστήματος κριτηρίων αξιολόγησης των υπαλλήλων και ιδιαίτερα των ανώτερων και ανώτατων στελεχών.

Συνεπώς, η πρόταση που διατυπώνεται στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας συνίσταται στην υποχρεωτική επιμόρφωση των υψηλόβαθμων στελεχών, από την ανάληψη των καθηκόντων τους και καθ' όλη τη διάρκεια εκτέλεσης αυτών, μέσω προγραμμάτων που στοχεύουν στην εκμάθηση και ανάπτυξη συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων, όπως μεταξύ άλλων η ακριβής αυτοαξιολόγηση, η προσαρμοστικότητα, η ενσυναίσθηση, η επικοινωνία και η ικανότητα συνεργασίας

Η υποχρεωτική επιμόρφωση των υψηλόβαθμων στελεχών κρίνεται απαραίτητη δεδομένου ότι :

α) Οι ικανότητες αυτές μπορούν να αποτελέσουν προϊόν εκμάθησης. Το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου δεν εγγυάται απαραίτητα τη δυνατότητά του να τις αξιοποιεί στο εργασιακό του περιβάλλον.

β) Οι εν λόγω ικανότητες καθίστανται κρίσιμης σημασίας ιδιαίτερα για τα υψηλόβαθμα στελέχη, δεδομένης της ικανότητας αυτών να ενσωματώνουν στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην κουλτούρα της οργάνωσης. Η ενσωμάτωση αυτή λαμβάνει χώρα κατά κύριο λόγο μέσω μηχανισμών όπως η ταύτιση με τους ηγέτες και η δημιουργία κοινωνικών κανόνων με βάση κρίσιμα περιστατικά και γεγονότα εντός της οργάνωσης.

γ) Ο τρόπος με τον οποίο θα τοποθετηθεί η οργάνωση απέναντι στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης φαίνεται να εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τη συναισθηματική νοημοσύνη των υψηλόβαθμων στελεχών της.

δ) Η ενσωμάτωση και υιοθέτηση στοιχείων συναισθηματικής νοημοσύνης στην κουλτούρα της οργάνωσης, φαίνεται να συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση για την εισαγωγή και αποτελεσματική υλοποίηση μεταρρυθμιστικών δράσεων που στοχεύουν στην αύξηση της ανταποκρισιμότητας της δημόσιας διοίκησης στις ανάγκες των πολιτών καθώς και στη βελτίωση της ικανότητάς της να υλοποιεί αποτελεσματικά τους επιδιωκόμενους στόχους. Ενδεικτικό παράδειγμα θα μπορούσε να αποτελέσει το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων, η αποτελεσματική εφαρμογή του οποίου προϋποθέτει την

παρακίνηση και δέσμευση των υπαλλήλων, την προώθηση της δημιουργικότητας, τη δημιουργία αίσθησης συλλογικού σκοπού και την αποτελεσματική εργασία στο πλαίσιο ομάδων. Επίσης, προϋποθέτει ικανότητες αποτελεσματικής διεύθυνσης και συντονισμού εκ μέρους των ανώτερων στελεχών, ικανότητες που σχετίζονται με την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Βάσει των ανωτέρω, διαπιστώνεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και οι ικανότητες που εμπεριέχονται σε αυτή μπορούν να συμβάλλουν θετικά στη σταδιακή μετάβαση προς μια κουλτούρα εξυπηρέτησης, μάθησης, ομαδικής εργασίας με επίκεντρο τον άνθρωπο, καθιερώνοντας νέους κοινωνικούς κανόνες και πρότυπα συμπεριφοράς. Άλλωστε, η αναγνώριση της αξίας της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν συνεπάγεται την υποβίβαση της αδιαμφισβήτητης σημασίας της ορθολογικής σκέψης, αλλά την παροχή συμπληρωματικών εργαλείων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των οργανισμών.



Σχήμα 14: IQ - EQ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους, που συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων ενός σύγχρονου και ανταγωνιστικού οργανισμού. Η αλλαγή, που πυροδοτείται από αιτίες στο εσωτερικό ή και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, δεν πρέπει να θεωρείται εξαίρεση, αλλά κανόνας στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων, εάν θέλουν να εξασφαλίσουν την μακροπρόθεσμη επιβίωση και ευημερία τους σε ένα περιβάλλον που αλλάζει διαρκώς. Η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η «εισβολή» της στις επιχειρήσεις και στην καθημερινότητά μας γενικότερα, αποτελούν τους βασικότερους και συχνότερα αναφερόμενους λόγους που συνετέλεσαν ώστε η οργανωσιακή αλλαγή να βρίσκεται στην καθημερινή ατζέντα των επιχειρήσεων.

Σήμερα, η διαδικασία της αλλαγής οργανώνεται με μεγάλη συστηματικότητα και βάθος, χωρίς όμως να αναλώνεται σε άσκοπες λεπτομέρειες, δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα επιλύοντας έτσι προβλήματα που ανέκυπταν από τις μονοδιάστατες προσεγγίσεις του παρελθόντος. Σκοπός της εισαγωγής αλλαγών είναι η αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο εκσυγχρονισμός της επιχείρησης και η καινοτομία δηλαδή η ευκαιρία για κάτι νέο στον οργανισμό ή την αγορά. Ο σχεδιασμός της αλλαγής θέτει ένα πρόγραμμα δράσης με σκοπό την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων ώστε να επιφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η επιχειρούμενη νέα κατάσταση προκαλεί συχνά αβεβαιότητα, ανασφάλεια, φόβο και συνεπώς αντίδραση. Οι παράγοντες που αντιστέκονται σ' αυτήν την πορεία είναι δυνατόν να σχετίζονται με ζητήματα τεχνολογικά, υποδομής, κόστους ή με τους ίδιους τους ανθρώπους που εργάζονται στην επιχείρηση.

Βασική προϋπόθεση για να είναι ένα σχέδιο αλλαγής υλοποιήσιμο και βιώσιμο είναι η συνειδητή αποδοχή και πίστη στο όραμα από όλους όσους εμπλέκονται σε αυτό, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός. Η βίαιη επιβολή και απαίτηση για συμμόρφωση σε νέους κανόνες, μόνο προσωρινή αποτελεσματικότητα μπορεί να έχει και να απομακρύνει τη διοίκηση από τους εργαζόμενους. Η διοίκηση καταδεικνύει την ανάγκη για αλλαγή και θέτει το όραμα, ορίζοντας τους βασικούς στόχους, παραμέτρους και απαιτήσεις της. Πρέπει να σχηματίσει μια ευρεία και μακροπρόθεσμη προοπτική και να μπορεί να παρακινήσει τους άλλους να παραμείνουν πιστοί στην προσπάθειά τους, ακόμα

και στα αρχικά στάδια όπου η αντίσταση και τα εμπόδια εμφανίζονται ενίοτε ανυπέρβλητα.

Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και μετά από την όλη τριβή μας με το θέμα της οργανωσιακής αλλαγής οδηγηθήκαμε στα εξής συμπεράσματα :

Βασικό στοιχείο κάθε συστήματος είναι ο **άνθρωπος - εργαζόμενος**. Αυτός με την εργασία του συμβάλλει άμεσα στο να επιτευχθούν οι στόχοι του συστήματος στο οποίο ανήκει. Ο εργαζόμενος ως ανθρώπινη φύση επιδιώκει την εξέλιξη και δέχεται ευχάριστα την αλλαγή.

Οι εργαζόμενοι είναι, κατά βάση, αισιόδοξοι άνθρωποι, έτοιμοι να εργαστούν και να προσπαθήσουν, με την προϋπόθεση όμως, ότι θα έχουν πεισθεί για την ανάγκη αυτής της προσπάθειας και θα έχουν νιώσει ασφάλεια από την επιχείρηση για την οποία εργάζονται.

Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η περίοδος της αλλαγής θα μπορούσε να αποτελέσει ευκαιρία για αυτούς να αποδείξουν τις ικανότητές τους, αλλά επιθυμούν συνεχή και έγκαιρη επικοινωνία και πληροφόρηση από την ηγεσία της επιχείρησης και αυτό είναι ένα στοιχείο που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Η ικανότητα της διοίκησης να υιοθετήσει έναν ανοικτό και αμφίδρομο τρόπο επικοινωνίας με τους εργαζόμενους συμβάλλει άμεσα στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης των εργαζομένων και τη μείωση της ανασφάλειας.

Η διοίκηση πρέπει να προσφέρει κίνητρα, αίσθημα εμπιστοσύνης, να σέβεται την κουλτούρα του προσωπικού της και να ενδιαφέρεται για την έγκαιρη και πλήρη εκπαίδευσή του κατά τη μεταβατική περίοδο μιας οργανωσιακής αλλαγής. Ως μοχλός της προώθησης της αλλαγής η διοικητική ομάδα θα πρέπει από την αρχή να εξηγεί στους εργαζόμενους τους λόγους και την αναγκαιότητα για την εισαγωγή της αλλαγής, τους τρόπους υλοποίησής της καθώς και τις συνέπειες, είτε αυτές είναι αρνητικές ή θετικές.

Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελούν πρόκληση για κάθε στέλεχος με επίγνωση της επιχειρησιακής πραγματικότητας του σήμερα και των επιχειρηματικών απαιτήσεων του αύριο. Άλλωστε η συναισθηματική νοημοσύνη είναι άμεσα συσχετιζόμενη με την οργανωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων, αφού προβάλλει ένα νέο τρόπο αντίληψης και αποδοχής των ανθρώπινων συμπεριφορών, μοντέλων διοίκησης και διαπροσωπικών σχέσεων.

Η διοίκηση των αλλαγών αποτελεί ένα ακόμα κύριο χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς είναι μια από τις πιο σημαντικές κοινωνικές

δεξιότητες της. Η διαχείριση των αλλαγών ενδυναμώνει την κριτική σκέψη και την καινοτομία ώστε τα στελέχη να επιλύουν τα πραγματικά προβλήματα.

Ένα άλλο συμπέρασμα, το οποίο είναι σκόπιμο να ληφθεί σοβαρά υπόψη, είναι ότι η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι μία έμφυτη συμπεριφορά. Ούτε και αποτελεί το θεμελιακό πρόβλημα που πρέπει οπωσδήποτε να επιλυθεί προκειμένου το όλο εγχείρημα να στεφθεί με επιτυχία. Αντιθέτως, συχνά, είναι ένα σύμπτωμα βασικότερων εσωτερικών προβλημάτων, τα οποία αφορούν τη διοίκηση. Σχεδόν όλα τα θεωρητικά μοντέλα προτείνουν ως μέσο ελαχιστοποίησης της αντιμετώπισης των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων τη σωστή πληροφόρηση και την ξεκάθαρη επικοινωνία των στόχων από τους φορείς αλλαγής .

Η αντίσταση είναι δυνατόν να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και καινοτομιών. Μέσα από αυτήν, ο εργαζόμενος όχι μόνο καταδεικνύει αδυναμίες της προτεινόμενης πρότασης βελτιώνοντάς την, αλλά προσφέρει και εναλλακτικές λύσεις, ιδέες και προτάσεις που, ίσως, η διοίκηση είχε αρχικά απορρίψει ή δεν είχε καν σκεφτεί. Με αυτό τον τρόπο, η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και καινοτομίας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αλλαγής.

5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Πριν από την έναρξη της οργανωσιακής αλλαγής, θα πρέπει να αναρωτηθούμε: Τι θέλουμε να πετύχουμε με αυτή την αλλαγή; Πως θα ξέρουμε ότι η αλλαγή έχει επιτευχθεί; Ποιος επηρεάζεται από την αλλαγή και πώς θα αντιδράσει σε αυτό; Πόσο μεγάλο μέρος αυτής της αλλαγής μπορούμε να επιτύχουμε εμείς οι ίδιοι και σε ποια μέρη των αλλαγών χρειαζόμαστε βοήθεια;

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

- εργαζομένους να νιώθουν μεγαλύτερη ηρεμία και ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι που επηρεάζονται από την αλλαγή θα πρέπει να συμφωνούν με αυτή ή τουλάχιστον να έχουν κατανοήσει την ανάγκη για αλλαγή.
- Η διοίκηση των εργαζομένων, επίσης, θα πρέπει να επιδιώκει σε τακτά χρονικά διαστήματα την επικοινωνία με τους εργαζομένους, προκειμένου να γίνουν εγκαίρως αντιληπτές οι τυχόν ανάγκες τους, οι φόβοι και οι απορίες τους.
 - Η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο προτείνεται ως ο καλύτερος χειρισμός για τις ευαίσθητες πτυχές της οργανωσιακής διαχείρισης της αλλαγής. Όταν οι άνθρωποι έρχονται αντιμέτωποι με την αλλαγή ή την ευκαιρία να αλλάξουν συχνά γίνονται συναισθηματικοί, είναι σημαντικό να υπάρχει η δυνατότητα ενός εποικοδομητικού διαλόγου. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται περισσότερο η μετάδοση της έννοιας της αλλαγής και η κατανόηση από τον αποδέκτη. Σε αντίθεση με γραπτές ανακοινώσεις καθώς και e-mail.
 - Η κουλτούρα είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που, έστω και «υπόγεια», καθορίζει τις επιλογές των εργαζομένων και γι' αυτό δεν πρέπει να αγνοηθεί από τη διοίκηση. Είναι απαραίτητη η εκτενής μελέτη των υπαρχόντων αξιών προκειμένου να επιτευχθεί μια ομαλή μετάβαση στις νέες συνθήκες και προτάσεις. Πολλές φορές η αποτυχία του σχεδίου της αλλαγής δεν οφείλεται στο ότι το αποτέλεσμα δεν ήταν το προσδοκώμενο, αλλά στο ότι η αρχική μεταρρυθμιστική ιδέα δεν ταίριαζε με την ηθική και τις αξίες των ανθρώπων που κλήθηκαν να την εφαρμόσουν.
 - Η Διοίκηση πρέπει να εντοπίσει και να αναλύσει τους στόχους της και να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης. Το σχέδιο πρέπει να είναι ευέλικτο, ανεξάρτητο και ικανό να προσαρμόζεται σε οποιαδήποτε κατάσταση. Προτείνεται η δημιουργία ξεχωριστού σχεδίου για την κρίσιμη μεταβατική περίοδο της αλλαγής, η οποία μπορεί να διαρκέσει μεγάλο χρονικό διάστημα. Σε αυτή την περίοδο γίνονται εμφανή τα σημεία σύγκρουσης ή πίεσης που αναπτύσσονται και μπορεί να χρειαστεί κατάλληλη αναμόρφωση ή λήψη μέτρων.
 - Καλό θα ήταν η διοίκηση να ενημερώνει τους εργαζομένους για τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, για τις συνθήκες που επικρατούν και να κάνει ξεκάθαρους τους λόγους για τους οποίους είναι αναγκαίο να εισαχθεί κάποια οργανωσιακή αλλαγή.
 - Για τις οργανωσιακές αλλαγές που συνεπάγεται νέα δράση, νέοι στόχοι και διαδικασίες για έναν εργαζόμενο ή μια ομάδα εργαζομένων, η χρήση σεμιναρίων,

- διαλέξεων και με κατάλληλο έντυπο υλικό για την επίτευξη της κατανόησης και της συμμετοχής, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και τους κάνει πιο αποδοτικούς και βελτιώνει τις στερεοτυπικές αντιλήψεις τους για την έννοια της αλλαγής.
- Η επιλογή των κατάλληλων ατόμων θα εξασφαλίσει μια επιτυχημένη αλλαγή. Τα άτομα αυτά πρέπει να είναι χαρισματικά, δημοφιλή, δυναμικά και σε θέση να επηρεάσουν τους άλλους. Αυτό θα βοηθούσε πολύ το έργο της Διοίκησης η οποία συχνά δεν είναι σε θέση να ξεπεράσει μόνη της όλα τα προβλήματα που εμφανίζονται. Οι φορείς της αλλαγής είναι όλοι αυτοί που κάνουν πραγματικότητα την αλλαγή.
 - Βασικός στόχος της Διοίκησης πρέπει να είναι η δημιουργία ενός καθαρού και συγκεκριμένου οράματος. Χωρίς ένα ξεκάθαρο όραμα, όλη η προσπάθεια για την αλλαγή μπορεί να αποδιοργανωθεί, να διαλυθεί και να μπερδευτεί με διάφορες άλλες ιδέες και προτάσεις. Σε ένα αποτυχημένο πρόγραμμα αλλαγής είναι δυνατόν να υπάρχουν πολλές προσπάθειες, πολλά σχέδια, εργατικότητα, αλλά να λείπει η ιδέα και η αξία που θα τα ενώσει όλα αυτά.
 - Κάλο θα είναι η Διοίκηση να καθορίζει και κάποιους βραχυπρόθεσμους στόχους διότι η διαδικασία της αλλαγής είναι μακροχρόνια. Απαιτεί μεγάλη υπομονή και επίμονη μέχρι να ολοκληρωθεί. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη από κάτι που θα τους ενθαρρύνει, θέλουν ένα κίνητρο. Η στόχευση μικρότερων βραχυχρόνιων στόχων αποτελεί ένα κίνητρο και αναπτρώνει το ηθικό των εμπλεκομένων, γιατί δίνει την αίσθηση ότι η απόσταση από τον μακρινό στόχο ολοένα και μειώνεται.
 - Ο σχεδιασμός είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί από τη Διοίκηση καθώς εξασφαλίζει ότι οι διάφορες ενέργειες που συνιστούν το μεγάλο έργο της αλλαγής θα πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο και συντονισμένο. Αν αυτό δεν επιτευχθεί, όλες οι προσπάθειες θα γίνουν μάταια δημιουργώντας σύγχυση και χάος. Αυτό συμβαίνει διότι δίνει ακριβή εικόνα της επιχείρησης, του επιδιωκόμενου στόχου και του τρόπου αντιμετώπισης της κατάστασης.
 - Η αξιολόγηση της αλλαγής είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο στην όλη διαδικασία. Είναι το στάδιο που πιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των όσων σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν. Η έλλειψη από τη Διοίκηση ενός έγκυρου συστήματος αξιολόγησης αποτελεί συχνά έναν από τους λόγους αποτυχίας της προσπάθειας για αλλαγή. Η αξιολόγηση της αλλαγής, εκτός του ότι δίνει μια εικόνα για το παρόν και κρίνει την αποτελεσματικότητα του παρελθόντος, αποτελεί σημαντικό εργαλείο για το μέλλον.

- Λόγω του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αλλαγής, αλλά και της δυσκολίας παγίωσης της νέας κατάστασης είναι απαραίτητη η ύπαρξη της συνεχούς παρακολούθησης, ώστε να είναι δυνατή η γνώση και η ακριβής ενημέρωση για το πού βρίσκεται ανά πάσα στιγμή η διαδικασία. Στο συγκεκριμένο στάδιο, όμοια με αυτό της αξιολόγησης, η ύπαρξη ενός σωστού συστήματος επαναπληροφόρησης είναι μεγάλης σημασίας και αποτελεί την βασικότερη πηγή εισερχομένων στοιχείων και δεδομένων.
- Σημαντική είναι η δοκιμή της αλλαγής σε μικρή κλίμακα και προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, όπως είναι η πιστοποίηση για την ετοιμότητα του συστήματος να δεχθεί και να λειτουργήσει κάτω από τις νέες συνθήκες. Βασικός σκοπός πρέπει να είναι ο έλεγχος των αντιδράσεων και συναισθημάτων του ανθρώπου με παράλληλη παροχή βοήθειας και στήριξη, ώστε σταδιακά να «ωριμάζει» και να βελτιώνει τον τρόπο με τον οποίο σκέπτεται και λειτουργεί. Όταν οι άνθρωποι πεισθούν, ότι η αλλαγή θα τους κάνει όχι μόνο να αισθάνονται καλύτερα, αλλά και να αποδίδουν περισσότερο, θα στηρίξουν την αλλαγή και από την αντίδραση θα προχωρήσουν στη δράση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Bateman – Snell**, (2014) Διοίκηση Επιχειρήσεων, μετάφραση Δρ. Σδρόλιας Λ. , Τζίολας Βακόλα Μ. (2005). Διοικώντας τις Αλλαγές, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα
- Βακόλα, Μ. (2005) Διοικώντας τις Αλλαγές, Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρη
- Ζαβλανός Μ, (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Ζαβλανός Μ. (1996), «Οργάνωση και Διοίκηση-Τόμος Α'», εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Ζαβλανός Μ. (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Ζαβλανός, Μ. (2003), *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*, Αθήνα:Σταμούλης
- Μπαμπινιώτης Γ. (2002). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Β' έκδ.,Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.
- Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2003), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ., (2003) Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ., Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδ. Κριτική, Αθήνα 2005, σελ.208.
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ.,(2002) «Μάνατζμεντ», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Νικολάου Ι. (2006). Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα
- Πλατσίδου, Μ., (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. Επιστήμες Αγωγής, Vol. 1, pp. 27-39.
- Πλατσίδου, Μ., (2010). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Θεωρητικά μοντέλα, τρόποι μέτρησης και εφαρμογές στην εκπαίδευση και την εργασία. Εκδόσεις Gutenberg.
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2007). Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Χυτήρης Λ,(2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης Λ. (2006). Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Argyris, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Homewood: Dorsey Press
- Ashkanasy, N.M., and Daus, C. S.,(2005),Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.26, pp,441-452
- Bar-On, R. & Parker, J.D.A. (2000) *The Bar-On EQ-π:YV: Technical manual*. Toronto, Canada, Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (1997) *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto, Canada, Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (1997b). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): technical manual*. Toronto, Canada. Multi-Health Systems, Inc.
- Bar-On, R. (2000) *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory*. In R. Bar-On & J.D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, 363-388, San Francisco, John Willey & Sons, Inc.
- Bar-On, R., (1988). *The development of a concept of psychological well- being*. Unpublished doctoral dissertation. South Africa. Rhodes University.
- Bar-On, R., (1997a). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence*. Toronto, Canada. Multi-Health Systems, Inc.
- Bar-On, R., (2000). *Emotional and Social intelligence. Insights from the EQ-I*.
- Beer, M. and Nohria, N. 2000. *Breaking the code of change*, Boston, Mass., Harvard Business School Press
- Bellou, V. (2007a), “Identifying employees’ perceptions on organizational obligations: A comparison between the Greek public and private sector”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20, No. 7, pp. 608-621.
- Bellou, V. (2007b), “Shaping Psychological Contracts in the Public and Private sectors: A Human Resource Management Perspective”, *International Public Management Review*, Vol. 10, No 3, pp. 327-349.
- Bellou, V. (2007c), “Psychological contract assessment after a major organizational change: The case of mergers and acquisitions”, *Employee Relations*, Vol. 29, No. 1, pp. 68-88.
- Bellou, V. (2008), “Exploring civic virtue and turnover intentions during radical organizational changes”, *Journal of Business Research*, Vol. 61 pp.778-789.

- Bellou, V. (2009), “Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: evidence from Greece”, *The International Journal of Human Resource management*, Vol. 20, No. 4, pp. 810-830.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., Rhee, K. S., (2000). Clustering competence in emotional intelligence. In R. Bar-On & J.D Parker (Eds). *The Handbook of Emotional Intelligence*. pp. 343-362. San Francisco: John Willey & Sons. Inc.
- Burnes, B. (1992). *Managing Change*. Edinburgh: Prentice Hall.
- Burnes, B. (1996a). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. London: Pitman Publishing
- Burnes, B. (1996b). ‘No such thing as ... a “one best way” to manage organizational change’. *Management Decision*, 34(10), 11-18
- Burnes, B. (2000). *Managing Change: a Strategic Approach to Organisational Dynamics* (3rd edition). Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carnall, C. A. 1999. *Managing change in organizations*, London, Prentice Hall Europe
- Caruso, D., Mayer, J.D., & Salovey, P. (2002), “Emotional intelligence and emotional leadership”. In R. Riggio & S. Murphy (Eds.), *Multiple intelligences and leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Caruso, D.R. About emotional intelligence. Διαθέσιμο on line: <http://www.emotionalig.com/EI.htm>, 6/9/2002.
- Cherniss, C. (2000a) Social and emotional competence in the workplace. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, 434-458, San Francisco, John Willey & Sons, Inc.
- Cherniss, C. (2000b) Emotional intelligence: What it is and why it matters? Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. New Orleans, LA, April 15. Διαθέσιμο on line: www.eiconsortium.org, 8/8/2002.
- Cooper, R. K., and Orioli, A., (2005). *Executive EQ. Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York. Perigee Book.
- Diggins, C., (2004). Emotional intelligence: the key to effective performance. *Human Resource Management*. Vol. 1, pp. 33-35.
- Fullan M., (2001a), *Leading In A Culture Of Change*, Jossey-Bass Publishers.
- Fullan, M. (1991). *The new meaning of education change*. London: Cassell.
- Fullan, M. (2001), *Leading in culture of change*, Wiley, J. & Sons, Jossey Bas

Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3rd ed.). New York: College Press.

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. London:Routledge.

Fullan, M., Miles, M.B. & Taylor, B. (1980). Organization development in

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055.

Gherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K. & Adler, M. (1998) Bringing emotional intelligence to the workplace. New Brunswick, NJ: Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, Rutgers University.

Goleman (1995) Η Συναισθηματική Νοημοσύνη. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Goleman (1998) Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στον Χώρο της Εργασίας. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D. (1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»? Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D., (1995). Emotional intelligence, imagination, cognition and personality. *Personality and Individual Differences*. Vol. 9, pp. 185-211.

Goleman, D., (1998). Working with emotional intelligence. New York. Bantam Books.

Goleman, D., (1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»? Αθήνα. Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D., (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. pp. 78-90.

29. Goleman, D., (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*. Jossey-Bass. pp. 13-26.

Goleman, D., (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας. Αθήνα. Ελληνικά Γράμματα.

Goodman, M., (1995). *Creative Management*. Prentice Hall

Harrison, D. (1999), “Successful Change: A manager’s guide to implementation”.

Kafetsios, K., and Zampetakis, L., (2008). Emotional Intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of Positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*. Vol. 44, pp. 710-720.

Kotler, P. (2000). *Μαρκετινγκ Μανατζμεντ*. 9ος Έκδ. Interbooks.

Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002), *The heart of change: Real life stories of how people change their organizations*, Harvard Business school Press.

- Kotter, J.P. (1990), *A force for change, how leadership differs from management*, The free Press, New York.
- Kotter, J.P. (1995), *The new rules: how to succeed in today's post-corporate world*, The free Press, New York..
- Kotter, J.P. (1996), “Kill Complacency”, *Fortune*, pp. 122-124.
- Kotter, J.P. (1996), *Leading change*, Harvard business school Press.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press
- Kotter, J.P. (1998), “Winning at change”, *Leader to leader*, No 10.
- Kotter, P.J., (2001), «Ηγέτης στις Αλλαγές», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Kotter, P.J., (2005), «Η Καρδιά της Αλλαγής», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Lewin, K. 1951. *Field theory in social science; selected theoretical papers*, New York,, Harper.
- Maslow, A. (1970), “Motivation and Personality,” Harper and Row, New York.
- Matthews, G., Roberts, R. D., and Zeidner, M., (2004). Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry*. Vol. 15, pp. 179–196.
- Matthews, G., Roberts, R. D., and Zeidner, M., (2003). Development of emotional intelligence: A skeptical -but not dismissive- perspective. *Human Development*. Vol. 46, pp. 109-114.
- Matthews, G., Zeidner, M., and Roberts, R. D., (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: MIT press.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.
- Mayer, J. D., and Cobb, C. D., (2000). Educational policy on emotional intelligence Does it make sense? *Educational psychology review*. Vol. 12, pp. 163-183.
- Mayer, J. D., and Salovey, P., (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*. Vol. 4, pp. 433-442.
- Mayer, J. D., Caruso, D. & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. In Voola, R., Carlson, J. & West, A. (2004). *Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view*. *Strategic Change*, 13, 8393.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., and Salovey P., (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: the case for ability scales. In Bar-On and J.D. Parker (Eds). *Handbook of E.I.*, 320342. New York. Jossey-Bass.

- Mayer, J. D., Caruso, D. R., and Salovey, P., (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*. Vol. 27, pp. 267-298.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., and Barsade, S. G., (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *The Annual Review of Psychology*. Vol. 59, pp. 507–36.
- Mayer, J. D., Salovey, P., and Caruso, D. R., (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*. Vol. 15, pp. 197-215.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993) The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17 (4), 433-442.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997) What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: implications for educators*, 331, New York, Basic Books.
- Mayer, J.D. and Salovey, P., (1990). Emotional intelligence. *Cognition and personality*. Vol. 9, pp. 185-211.
- Mayer, J.D., and Salovey, P., (1997). What is emotional intelligence. In P. Salovey & D. Sluyter (eds.): *Emotional development and emotional intelligence: implications for educators* (pp. 3-31). New York. Basic Books.
- Mayer, J.D., Caruso, D. & Salovey, P. (1999) Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J.D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000,) Selecting a measure of emotional intelligence: the case for ability scales. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, 320-342, San Francisco, John Willey & Sons, Inc.
- Mayer, J.D., Salovey, P. & Caruso, D.R. (2000·) Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, 92-117, San Francisco, John Willey & Sons, Inc.
- Mayer, J.D., Salovey, P., and Caruso, D.R. (2002). *Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Toronto, Canada. Multi-Health Systems, Inc.
- Montana, P.J. & Charnov, B.H. (2000), *Management*, Barron’s business review series.
- Morrison, D. (1994), “Psychological contracts and change”, *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 353-72.
- Orioli, E. M., (2000). *Leader know thyself: Measuring and developing leadership using the EQMap*. Chicago. Workshop presentation at Linkage Emotional Intelligence Conference.
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*.

Petrides, K. V., and Furman, A., (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*. Vol. 15, pp. 425-448.

Petrides, K. V., and Furnham, A., (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*. Vol. 29, pp. 313-320.

Petrides, K. V., Furnham, A., Frederickson, N. Emotional intelligence: the case for self-report measures. (submitted). In Petrides, K. V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211

Salovey, P., and Sluyter, D. J., (1997). Emotional development and emotional intelligence. New York. Basic Books.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership (2nd. ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass

schools: the state of the art. *Review of Educational Research*, 50: 121-184.

Scott-Ladd, B. & Chan, C. C. A. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13, 95-105. -

Scott-Ladd, B., and Chan, C. C. A., (2004). Emotional intelligence and participation in decisionmaking: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*. Vol. 13, pp. 95-105

Smollan, K. R. (2006), “Minds, hearts and deeds: cognitive, affective and behavioral responses to change”, *Journal of Change Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 143-158.

Todd, A. (1999). Managing radical change. *Long Range Planning*. 32 (2). σ.σσ 237–244

Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2005). Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning. *Stress and Health*, 21, 77-86. -

Tsaousis, I., and Nikolaou, I., (2005). Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning. *Stress and Health*. Vol. 21, pp. 77-86.

Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88-110. -

Vakola, M., Tsaousis, I., and Nikolaou, I., (2002). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 2, pp. 88-110

Zeidner, M., Matthews, G., and Roberts, R. D., (2006). Emotional intelligence, adaptation, and coping. In J. Ciarrochi, J. Forgas, and J. D. Mayer(Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*. Philadelphia. Psychology Press. pp. 82–97

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Το ερωτηματολόγιο της Έρευνας

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποσκοπεί στην κατανόηση της στάσης των εργαζομένων απέναντι σε ενδεχόμενες αλλαγές που αφορούν έναν οργανισμό.

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

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

1. ΦΥΛΟ

A) Άνδρας

B) Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ

A) Μέχρι 29 ετών

B) 30 - 39 ετών

Γ) 40 - 49 ετών

Δ) Άνω των 50 ετών

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ποιο από τα παρακάτω περιγράφει καλύτερα την αντίδρασή σας σε μια αλλαγή στην εργασία σας;

Απόρριψη

Ανοχή

Αντίσταση

Αποδοχή

2. Ποιοι από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε ότι οδηγούν τους εργαζομένους να αντιστέκονται στην αλλαγή;

Αβεβαιότητα

Συνήθεια

Φόβος

Έλλειψη κινήτρων

Επιπλέον εργασία

3. Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί κατά τη γνώμη σας την αποτελεσματικότερη στρατηγική για τη μείωση και την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας διαδικασίας αλλαγής;

Η ανάλυση και η περιγραφή της ανάγκης για αλλαγή

Η σωστή πληροφόρηση των εργαζομένων

Η εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίηση

Η παροχή κινήτρων

4. Συμφωνείτε με την άποψη ότι αλλαγή σημαίνει αβεβαιότητα;

Διαφωνώ
απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ
ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ
απόλυτα

5. Η διοίκηση θα πρέπει να ενημερώσει έγκαιρα τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που πρόκειται να εισάγει στον οργανισμό

Διαφωνώ
απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ
ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ
απόλυτα

6. Βασικός στόχος της Διοίκησης είναι η δημιουργία ενός καθαρού και συγκεκριμένου οράματος, που θα πρέπει να το στηρίζει κατάλληλα ώστε να υλοποιηθεί η αλλαγή.

Διαφωνώ
απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ
ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ
απόλυτα

7. Στο πλαίσιο μιας αλλαγής θα αποδείξω τις ικανότητές μου στην ηγεσία του οργανισμού και στους συναδέλφους μου.

Διαφωνώ
απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ
ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ
απόλυτα

8. Πιστεύω ότι οι συνθήκες και οι όροι εργασίας που ισχύουν σήμερα, μετά από μια αλλαγή θα διαφοροποιηθούν, προς το χειρότερο.

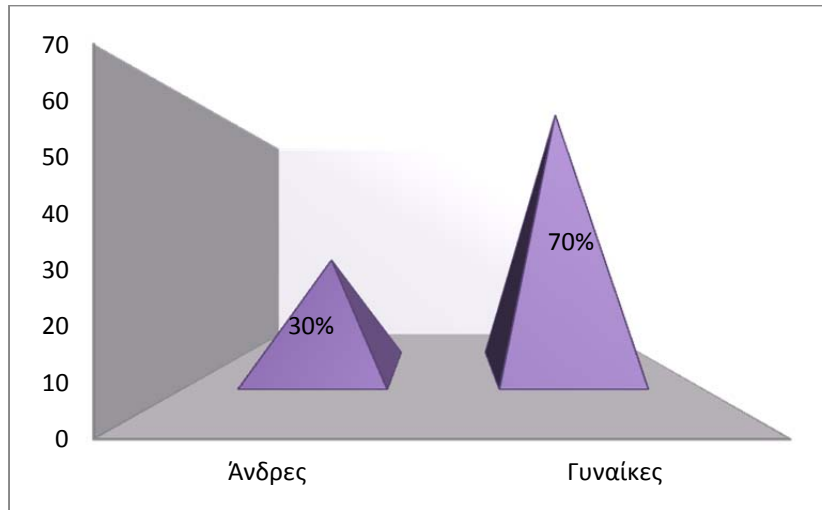
Διαφωνώ
απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ
ούτε διαφωνώ

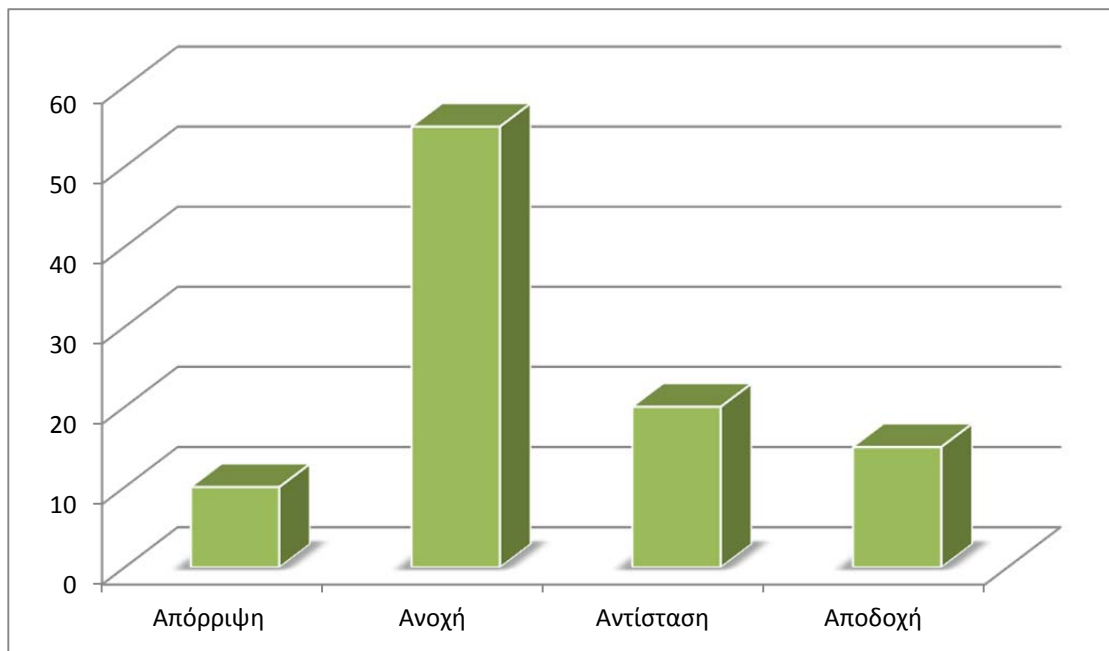
Συμφωνώ

Συμφωνώ
απόλυτα



Σχήμα 15: Το φύλο των ερωτηθέντων

Ερώτηση 1: Ποιο από τα παρακάτω πιστεύετε ότι περιγράφει καλύτερα την αντίδρασή σας σε μια αλλαγή στην εργασία σας;

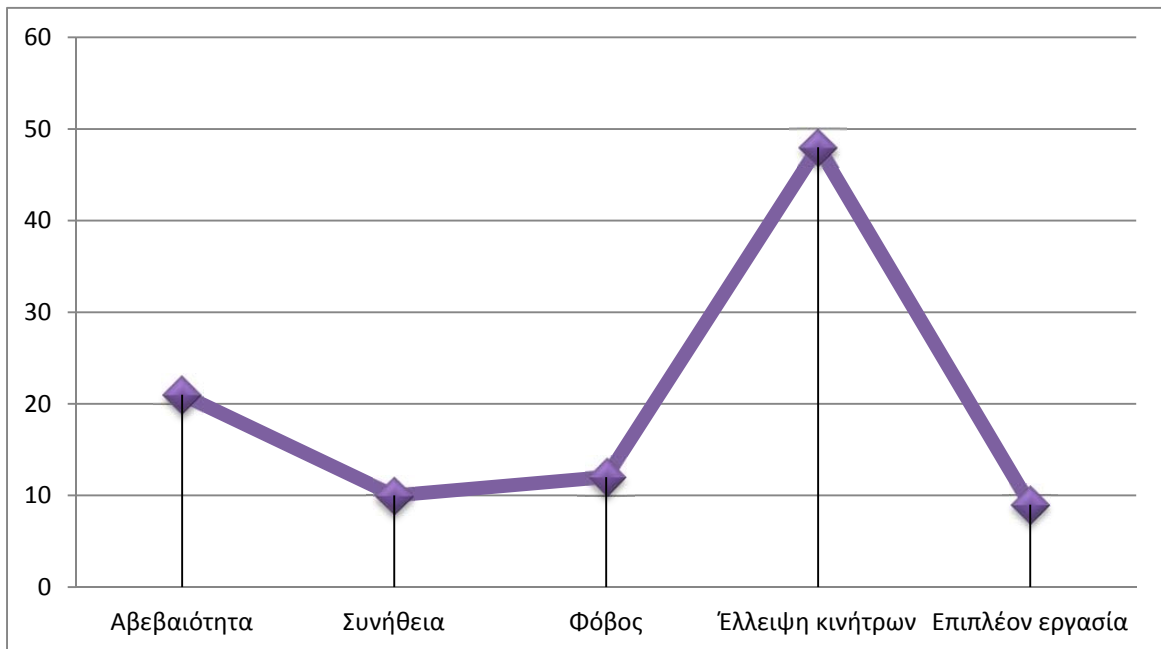


Σχήμα 16: ερώτηση 1

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (55%) χαρακτηρίζεται από ουδετερότητα, καθώς θεωρούν ότι δεν βλάπτονται ιδιαίτερα ούτε ωφελούνται από την αλλαγή. Το 15% του δείγματος πιστεύει ότι ωφελείται από την αλλαγή, ενώ οι εργαζόμενοι που θεωρούν τις επιπτώσεις της αλλαγής αρνητικές, αλλά όχι καταστροφικές ανέρχονται σε ποσοστό 20%. Τέλος ένα 10% των ερωτηθέντων

φοβούνται ότι θα χάσουν την δουλειά τους, θα στερηθούν κεκτημένα προνομία, θα μειωθεί το κύρος η οι αποδοχές τους και γενικά ότι η αλλαγή θα έχει αρνητικό αντίκτυπο πάνω τους.

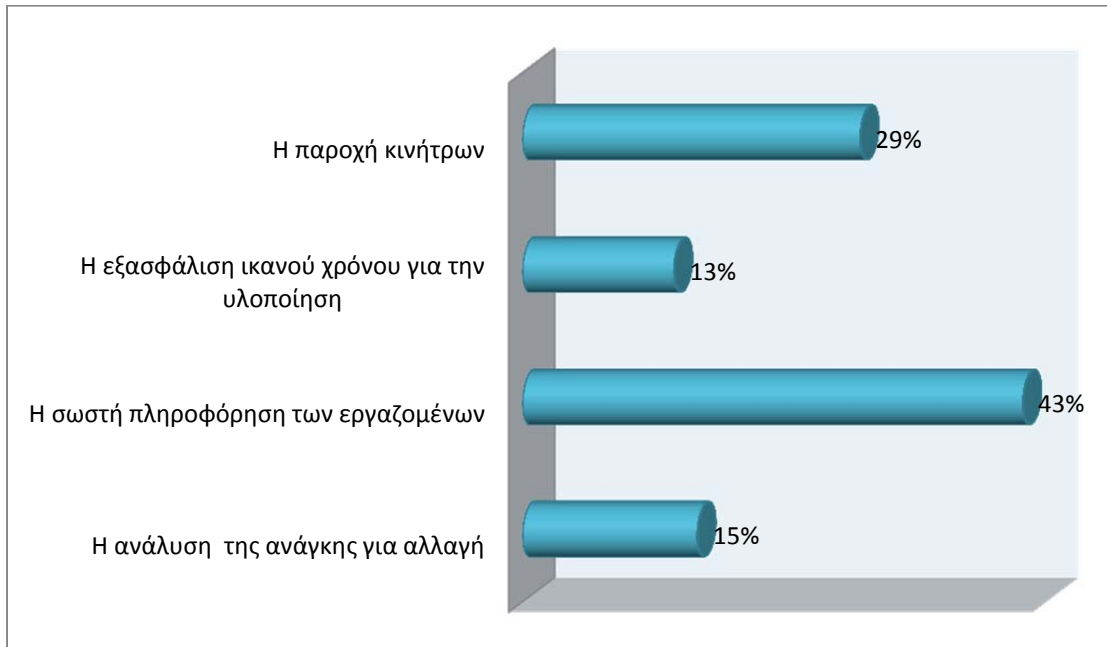
Ερώτηση 2: Ποια είναι κατά τη γνώμη σας η σημαντικότερη αιτία που οδηγεί τους εργαζομένους να αντιδρούν και αντιστέκονται στην αλλαγή;



Σχήμα 17: ερώτηση 2

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που οδηγούν τους εργαζομένους να αντιδρούν και να αντιστέκονται στην οποιαδήποτε αλλαγή είναι η έλλειψη κινήτρων (48%), ο φόβος (12%), η συνήθεια (10%) και η αβεβαιότητα (21%). Οι άνθρωποι πάντα έχουν ανάγκη από κάτι που θα τους ενθαρρύνει, θέλουν δηλαδή, ένα κίνητρο. Όταν όμως δεν έχουν σωστή πληροφόρηση ή δεν έχουν σωστή εικόνα για τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και την μελλοντική κατάσταση, εύλογο είναι πως θα αμφιβάλουν και θα ανησυχούν για το μέλλον. Επιπλέον προκειμένου να αντιμετωπίσει το άτομο τις σύνθετες καταστάσεις τις οποίες βιώνει, στηρίζεται ιδιαίτερα στη δύναμη της συνήθειας, η οποία συνδέεται άρρηκτα και με την ασφάλεια.

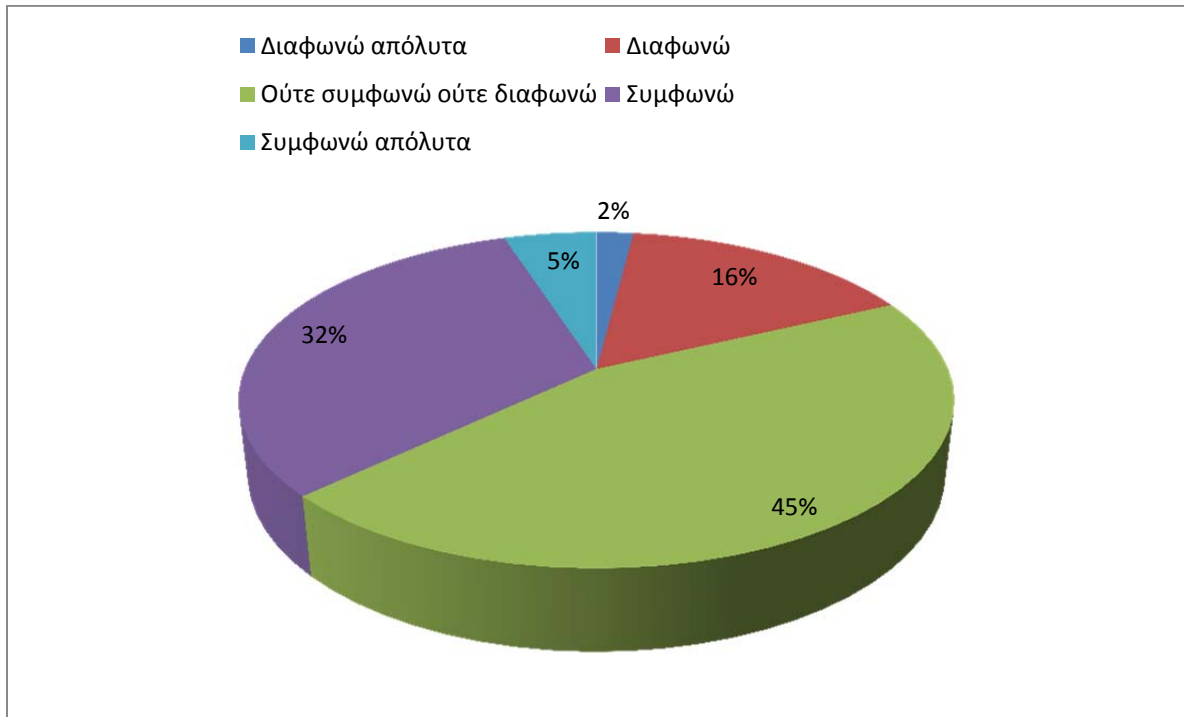
Ερώτηση 3 : Η αντίσταση απέναντι στην αλλαγή υπάρχει δυνατότητα να καμφθεί από τα στελέχη του οργανισμού. Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί κατά τη γνώμη σας την αποτελεσματικότερη στρατηγική για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων κατά την εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής;



Σχήμα 18: ερώτηση 3

Το 43% του δείγματος θεωρεί ότι η αποτελεσματικότερη στρατηγική για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή είναι η πληροφόρηση των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων (29%). Ακολουθεί με 15% η ανάλυση της ανάγκης για αλλαγή και με 13% η εξασφάλιση ικανού χρόνου για την υλοποίησή της. Η διοίκηση οφείλει να επικοινωνεί συστηματικά με τους εργαζόμενους και να τους εξηγούνται εγκαίρως τους λόγους για τους οποίους ο οργανισμός προχωρά σε μια τέτοια προσπάθεια. Είναι σημαντικό, οι εργαζόμενοι να συμφωνούν με αυτή ή τουλάχιστον να έχουν κατανοήσει την ανάγκη για αλλαγή.

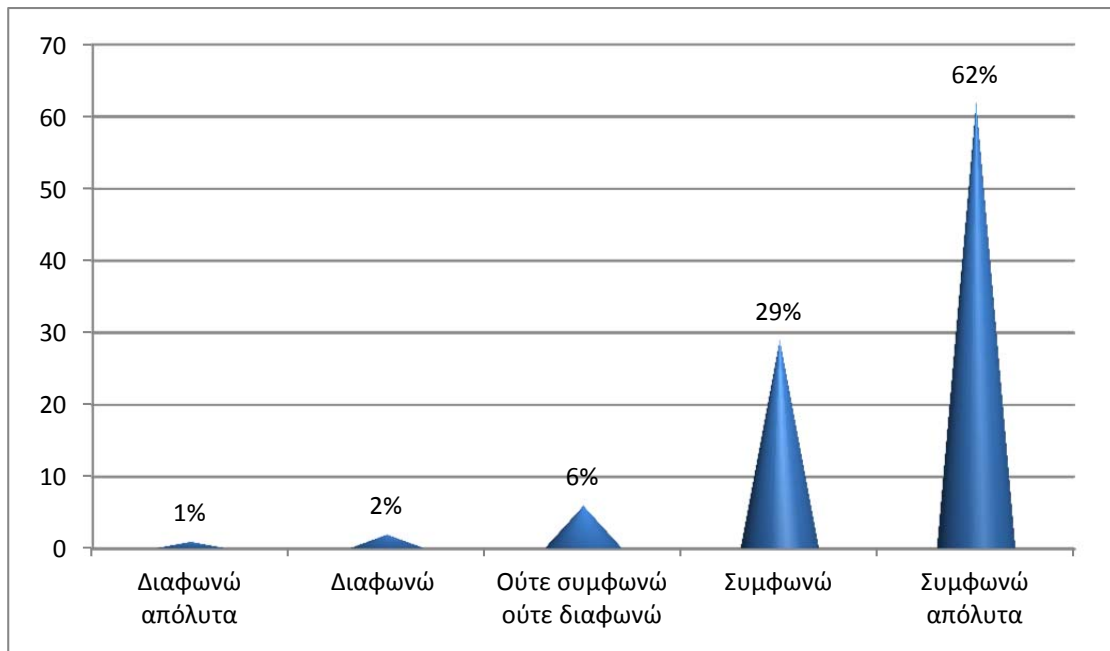
Ερώτηση 4: Συμφωνείτε με την άποψη ότι αλλαγή σημαίνει αβεβαιότητα;



Σχήμα 19: ερώτηση 4

Το 18% (Διαφωνώ / διαφωνώ απόλυτα) του δείγματος θεωρεί ότι οι οργανωσιακές αλλαγές είναι απαραίτητες προκειμένου ένας οργανισμός να γίνει σύγχρονος, αποτελεσματικός και ανταγωνιστικός. Το 37% (Συμφωνώ / συμφωνώ απόλυτα) του δείγματος φαίνεται να συμφωνεί με την παραδοχή, ότι αλλαγή σημαίνει αβεβαιότητα. Οι ερωτώμενοι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (45%) δείχνουν αβεβαιότητα απέναντι στην αντιμετώπιση της αλλαγής, η οποία εξαρτάται από τις συνθήκες που ισχύουν σε κάθε οργανισμό, από τη χρονική στιγμή που επιχειρείται, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο εισάγεται.

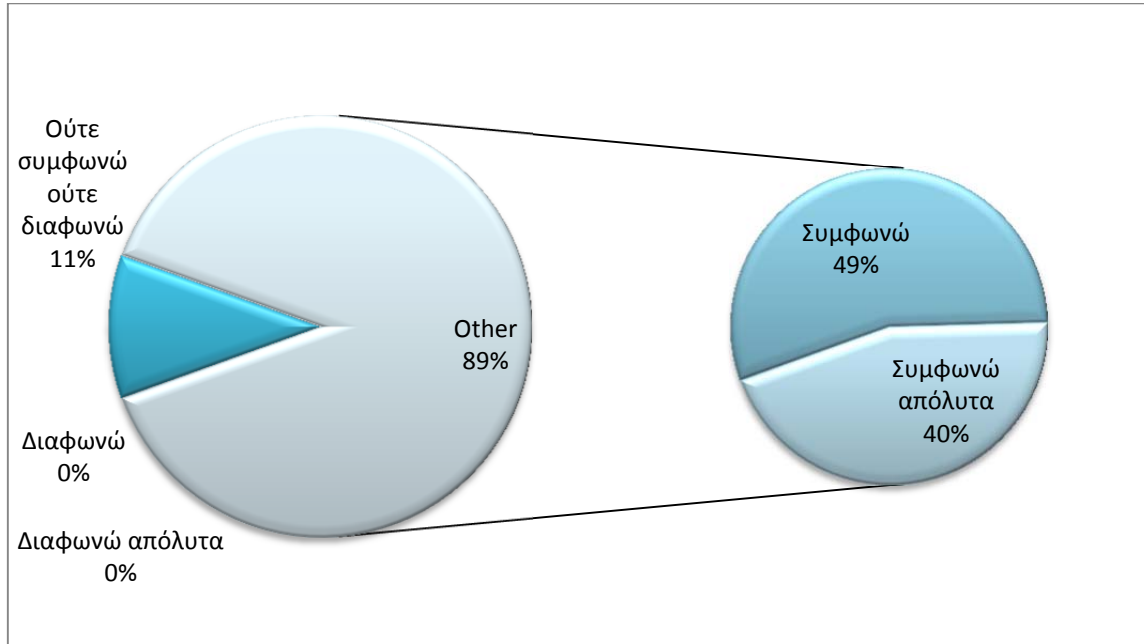
Ερώτηση 5: Η διοίκηση θα πρέπει να ενημερώσει έγκαιρα τους εργαζόμενους για τις αλλαγές που πρόκειται να εισάγει στον οργανισμό.



Σχήμα 20: ερώτηση 5

Το 91% (Συμφωνώ / συμφωνώ απόλυτα) του δείγματος φαίνεται να πιστεύει απόλυτα ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται έγκαιρα από την ηγεσία του οργανισμού για τις επικείμενες αλλαγές που θα επιχειρηθούν καθώς και για την αναγκαιότητα αυτών των αλλαγών. Αντίθετα, μόνο το 2% των ερωτηθέντων έχει αρνητική και απόλυτα αρνητική θέση, ενώ υπάρχει και ένα 6% που δεν έχει ξεκάθαρη θέση πάνω στο ερώτημα. Είναι σημαντικό, οι εργαζόμενοι να πεισθούν για την αναγκαιότητα της αλλαγής, γιατί η σωστή ενημέρωσή τους βοηθά να νιώθουν μεγαλύτερη ηρεμία και ασφάλεια.

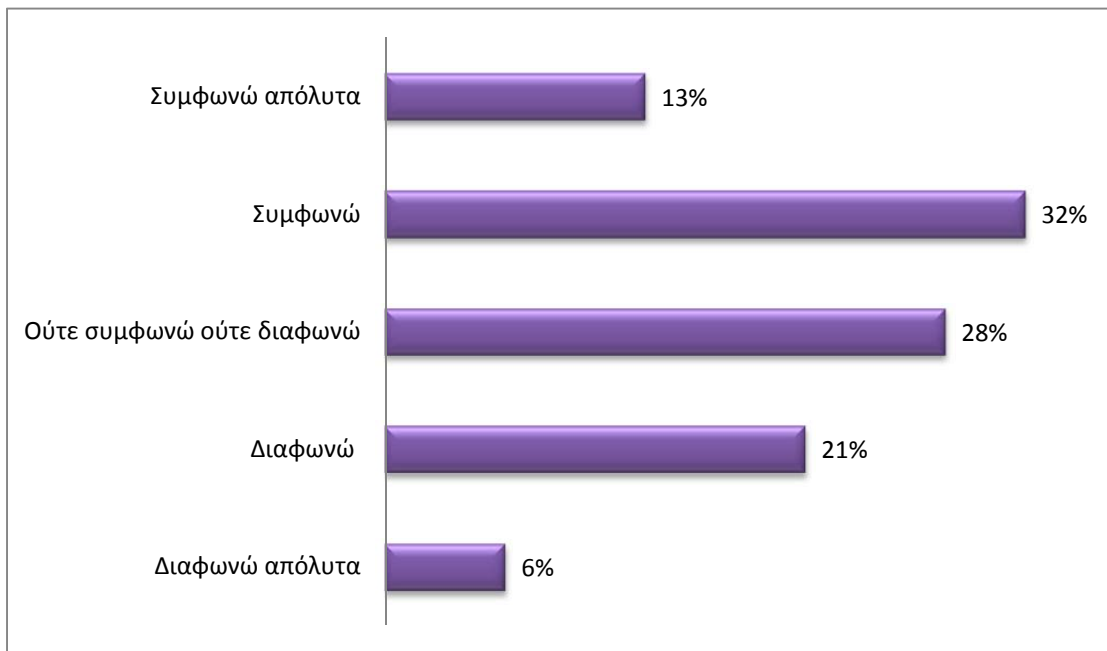
Ερώτηση 6: Βασικός στόχος της Διοίκησης είναι η δημιουργία ενός καθαρού και συγκεκριμένου οράματος, που θα πρέπει να το στηρίξει κατάλληλα ώστε να υλοποιηθεί η αλλαγή.



Σχήμα 21: ερώτηση 6

Το 49% του δείγματος συμφωνεί ότι θα ήθελε η Διοίκηση του οργανισμού να είναι η δημιουργός ενός καθαρού και συγκεκριμένου οράματος γιατί χωρίς ένα ξεκάθαρο όραμα, όλη η προσπάθεια για την αλλαγή μπορεί να αποδιοργανωθεί και να διαλυθεί. Παράλληλα η Διοίκηση πρέπει να αποτελεί ένα σοβαρό παράδειγμα προς μίμηση ώστε να παρέχει το αίσθημα της ασφάλειας και εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους. Το 40% έχει επίσης την ίδια άποψη και την δηλώνει με μεγαλύτερη σιγουριά. Είναι αξιοσημείωτο ότι το ποσοστό των ατόμων που δεν είχαν αποκρυσταλλωμένη άποψη ήταν πολύ μικρό (11%), ενώ στη συγκεκριμένη ερώτηση δεν υπήρχαν αρνητικές απαντήσεις.

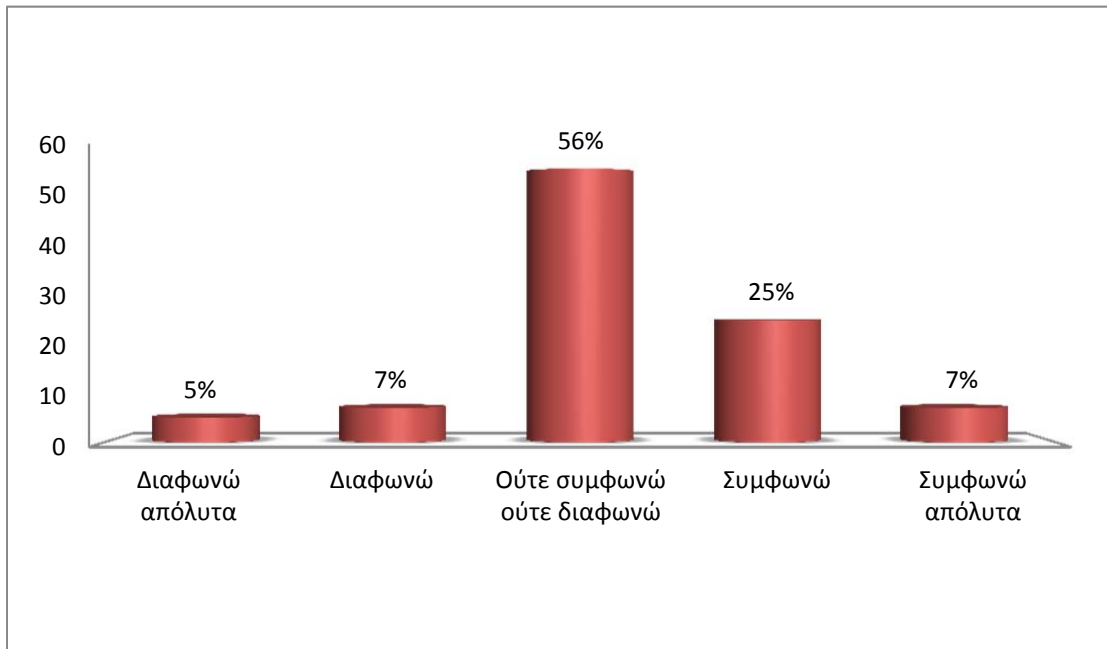
Ερώτηση 7: Πιστεύω ότι οι συνθήκες και οι όροι εργασίας που ισχύουν σήμερα, μετά από μια αλλαγή θα διαφοροποιηθούν, προς το χειρότερο.



Σχήμα 22: ερώτηση 7

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αλλαγής σε έναν οργανισμό το 45% (Συμφωνώ / συμφωνώ απόλυτα) των ερωτηθέντων ανησυχεί και πιστεύει ότι οι συνθήκες και οι όροι εργασίας θα χειροτερέψουν, σε σύγκριση με την προγενέστερη κατάσταση. Το 28% του δείγματος δεν απαντά ξεκάθαρα και κρατά ουδέτερη στάση, ενώ το 27% (Διαφωνώ / διαφωνώ απόλυτα) εμφανίζεται περισσότερο αισιόδοξο και πιστεύει ότι η καινούργια κατάσταση θα βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας του.

Ερώτηση 8: Στο πλαίσιο μιας αλλαγής θα αποδείξω τις ικανότητές μου στην ηγεσία του οργανισμού και στους συναδέλφους μου.



Σχήμα 23: ερώτηση 8

Το 32% των ερωτηθέντων (Συμφωνώ / συμφωνώ απόλυτα), θεωρεί ότι στο πλαίσιο μιας οργανωσιακής αλλαγής, μπορεί να δοθεί η ευκαιρία επαγγελματικής ανέλιξης στους εργαζομένους αφού είναι μια ευκαιρία να αναδείξουν τις ικανότητές τους τόσο στην ηγεσία του οργανισμού, όσο και στους στενούς συνεργάτες τους. Αντίθετα, το 56% του δείγματος δείχνει σκεπτικισμό, ενώ ταυτόχρονα φοβάται ότι η στάση που θα κρατήσει την περίοδο των αλλαγών, θα επηρεάσει σημαντικά τις σχέσεις του στον εργασιακό χώρο. Ένα μικρό ποσοστό του δείγματος διατηρεί αρνητική στάση απέναντι στο ερώτημα με 7% και 5% αντίστοιχα.