



Διοίκηση Αλλαγών

Η διαδικασία της στρατηγικής αλλαγής στους Δημόσιους Οργανισμούς

**Οργάνωση και Διοίκηση στην Εκπαίδευση:
Στρατηγικός σχεδιασμός και οργανωσιακές αλλαγές**



Φώτης Χ. Κίτσιος

kitsios@uom.gr

Στόχοι της θεματικής ενότητας

Με την ολοκλήρωση της οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορούν να:

- ❑ Κατανοήσουν τις προκλήσεις της διαχείρισης των αλλαγών
- ❑ Διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις αλλαγές
- ❑ Κατανοήσουν τις θεμελιώδεις ενέργειες διαχείρισης της αλλαγής
- ❑ Αναπτύξουν πρακτική γνώση σχετικά με την εφαρμοσιμότητα διαφόρων προσεγγίσεων στο μάνατζμεντ αλλαγών
- ❑ Εντοπίζουν και να καταγράφουν λάθη που συνήθως γίνονται και να προτείνει τρόπους αποφυγής τους
- ❑ Προσαρμόζονται στις αλλαγές
- ❑ Προκαλούν αλλαγές



Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης αλλαγών

Εισαγωγή

- Αλλαγή ενός οργανισμού για να:
 - Υποχρεώνεται να αυξήσει την ικανότητά του
 - Δημιουργήσει αξία
 - Βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του
- Οργανωσιακή Αλλαγή
 - Παρούσα κατάσταση
 - Σε επιθυμητή - αύξηση της αποτελεσματικότητας
- Διοίκηση Αλλαγών
 - Μετάβαση με επιτυχία
 - Προγράμματα αλλαγών

Αλλαγή και Διαχείριση Αλλαγής;

□ **Αλλαγή** ονομάζεται οποιαδήποτε μετατροπή μιας υπάρχουσας κατάστασης. (π.χ. Μετατροπή του τρόπου εργασίας, μετατροπή διεξαγωγής διαδικασιών, αλλαγή στρατηγικών στόχων και σκοπών ενός οργανισμού κτλ.)

□ **Διαχείριση αλλαγής** ονομάζεται κάθε στρατηγική ενέργεια ή δραστηριότητα που έχει σαν στόχο την αξιοποίηση αποδοτικών και επιβοηθητικών μεθόδων που συντελούν στην ομαλή και αποτελεσματική μετάβαση ενός οργανισμού από μια υπάρχουσα σε μια νέα επιθυμητή κατάσταση.

Στρατηγική Διοίκηση και Διοίκησης Αλλαγής

Ενώ η **Στρατηγική Διοίκηση** αναφέρεται στη δυναμική και συνεχή δραστηριότητα λήψης στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με τους στόχους σκοπούς και ενέργειες ενός οργανισμού για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,

η **Διοίκηση Αλλαγής**, υποσύνολο της Στρατηγικής Διοίκησης, έχει ως κύριο σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών αυτών που προκύπτουν από την επιχειρησιακή στρατηγική με τέτοιο τρόπο ώστε η αλλαγή να γίνει ανώδυνα και αποτελεσματικά με όσο το δυνατόν λιγότερες αρνητικές παρενέργειες για τον οργανισμό ως προς την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος

Στρατηγική Αλλαγή αναφέρεται η Ενσωμάτωση νέων μεθόδων ή τεχνολογιών με σκοπό την αναδιάρθρωση της δομής ενός οργανισμού, την προσαρμογή του στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών και την δημιουργία ή διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Τι εννοούμε με τον όρο στρατηγική αλλαγή;

Μία *ηθελημένη* μεταβολή της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού προς μια ιδανικότερη, μέσα από ένα σύνολο διαδικασιών & προγραμματισμού στο οποίο συμμετέχει ολόκληρος ο οργανισμός.

Σκοπός

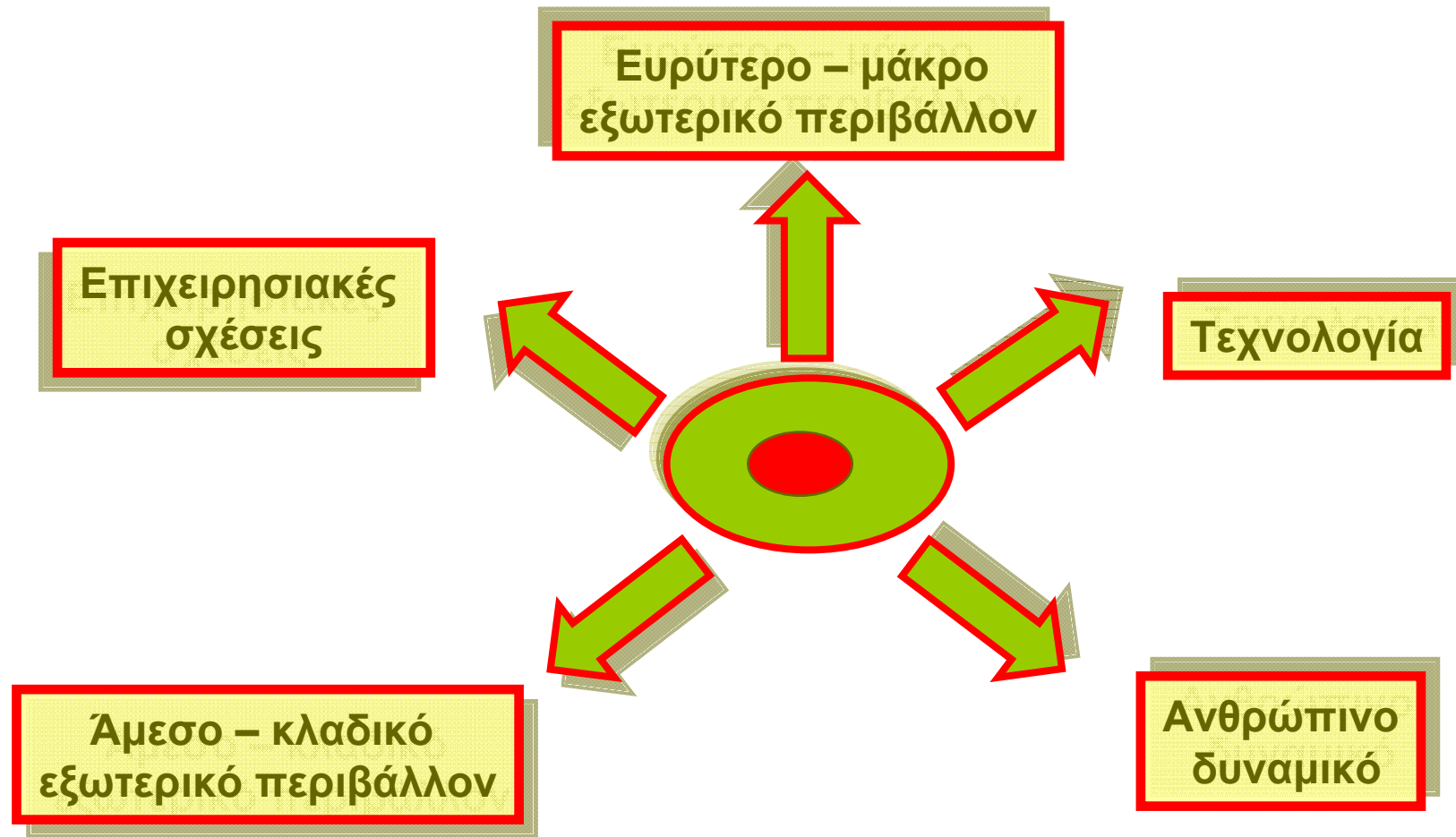
- Αναδιάρθρωση της δομής ενός οργανισμού,
- Αναπροσαρμογή του στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον,
- Εκμετάλλευση νέων ευκαιριών
- Δημιουργία ή διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Χαρακτηριστικά

Έντονος ρυθμός πραγματοποίησης

Δραστηριοποίηση όλων των τμημάτων

Αίτια Στρατηγικής Αλλαγής



Είδη Επιχειρησιακών Αλλαγών

- ❑ **Στρατηγικές Αλλαγές** – είναι οι αλλαγές οι οποίες αναφέρονται στην στρατηγική κατεύθυνση ενός οργανισμού (π.χ. συγχωνεύσεις, αλλαγή θεσμικού ρόλου, αλλαγή οργανισμού κτλ.)
- ❑ **Λειτουργικές Αλλαγές** – επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι διάφορες επιχειρησιακές διαδικασίες (Μηχανογράφηση, Συστήματα συναλλαγών και εξυπηρέτησης του πολίτη, κτλ.)
- ❑ **Αλλαγές Επιχειρησιακής Κουλτούρας** – επηρεάζουν την βασική οργανωτική φιλοσοφία και κουλτούρα ενός οργανισμού καθώς και τον τρόπο και ποιότητα εργασίας (π.χ. Εγκατάσταση συστημάτων και μηχανισμών CQI – Continuous Quality Improvement – Συνεχής Βελτίωση Ποιότητας)
- ❑ Συνοπτικά:
 - Συγχωνεύσεις και Θεσμικές αλλαγές
 - Εισαγωγή τεχνολογίας
 - Αλλαγή κουλτούρας
 - Αναδιάρθρωση επιχειρησιακών διαδικασιών
 - Αλλαγή πολιτικών
 - Διοίκηση ολικής ποιότητας
 - Αλλαγές στην οργανωτική δομή-ανασυγκρότηση

Διοίκηση Αλλαγών

- ❑ Οι αλλαγές απαιτούν πρωτοβουλίες
- ❑ Οι πρωτοβουλίες προϋποθέτουν την απελευθέρωση των δημιουργικών δυνατοτήτων
- ❑ Η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα σ' ένα οργανισμό αυξάνει ανάλογα με τον ρυθμό των αλλαγών
- ❑ Η λήψη πρωτοβουλιών και η ευθύνη λειτουργίας του οργανισμού είναι υποχρέωση και ευθύνη όλων
- ❑ Απαλλαγή από γραφειοκρατική αντίληψη
- ❑ Μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας του προγράμματος αλλαγής

Αποτυχία προγραμμάτων αλλαγών

- ❑ 70% των προγραμμάτων αλλαγών αποτυγχάνει
- ❑ 30% των πλάνων επανασχεδιασμού έχει επιτυχία
- ❑ 23% των συγχωνεύσεων βγάζει τα έξοδά του
- ❑ 43% των προσπάθειών βελτίωσης ποιότητας παρουσιάζει ικανοποιητική πρόοδο

Λόγοι αποτυχίας

- ❑ Έλλειψη οράματος και στρατηγικής
- ❑ Υπεροψία (απρόσμενες αλλαγές)
- ❑ Έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας/ ανώτερης διοίκησης
- ❑ Αντίσταση κατά της αλλαγής (έλλειψη στήριξης ή παρεμπόδιση εφαρμογής)
- ❑ Έλλειψη πόρων (προϋπολογισμός - προγραμματισμός - διαθεσιμότητα)
- ❑ Ελλιπής επικοινωνία (σκοπός - πώς - τελικό αποτέλεσμα)
- ❑ Ανεπαρκής εκπαίδευση (νέοι τρόποι εργασίας - ικανότητες - αντίσταση)
- ❑ Ανικανότητα διοίκησης αλλαγών (νέο πεδίο έρευνας και πράξης)

...και άλλοι λόγοι αποτυχίας

- ❑ Μη αντίληψη της τεράστιας σημασίας της αλλαγής
- ❑ Αδυναμία των πρώτων ατόμων που πίστεψαν στην αλλαγή να δημιουργήσουν έναν ισχυρό συνασπισμό που θα αποτελεί τον υποστηρικτή της ιδέας για μετασχηματισμό.
- ❑ Για να επιτευχθεί ένας μετασχηματισμός πρέπει να δράσει ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων
- ❑ Καμία διαδικασία μετασχηματισμού δεν ολοκληρώνεται άμεσα. Η έλλειψη σαφών βραχυπρόθεσμων στόχων μειώνει σταδιακά το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων στον μετασχηματισμό.
- ❑ Οι εργαζόμενοι με το πρώτο θετικό αποτέλεσμα να θεωρούν ότι η αλλαγή είναι επιτυχημένη.
- ❑ Για να θεωρηθεί ότι ο μετασχηματισμός ενός οργανισμού είναι επιτυχημένος, πρέπει οι επιμέρους αλλαγές να έχουν ενσωματωθεί στην κουλτούρα και την λειτουργία του.

Αντιδράσεις εξωτερικών αλλαγών

- ❑ Τα άτομα τα οποία επηρεάζονται από την αλλαγή θα ξεκινήσουν με **διαφορετικά αισθήματα** απέναντι στην προτεινόμενη ή επιβαλλόμενη αλλαγή - συνεργασία δεν είναι εξασφαλισμένη
- ❑ Δεν θα είναι ξεκάθαρο στο αρχικό στάδιο των αλλαγών πως θα διαμορφωθούν οι **μελλοντικές εργασιακές συνθήκες** - πρέπει ξεκάθαρο όραμα από τη διοίκηση
- ❑ Θα δημιουργηθούν **ανεπίσημες ομάδες** (κλίκες) γύρω από κοινού ενδιαφέροντος θέματα - αντιμετώπιση του κοινού εχθρού
- ❑ Η **διαδικασία των αλλαγών είναι σύνθετη** και σε καμιά περίπτωση δεν έχει μόνο άμεση επίδραση - πολλά άτομα, μεγάλο χρονικό διάστημα
- ❑ Υπάρχει ένα **σύνολο από εμπόδια** για την επίτευξη της αλλαγής
- ❑ Υπάρχουν **διαφορετικοί τρόποι** αντιμετώπισης των αλλαγών - αιτίες σύγκρουσης
- ❑ Οι διευθυντές αισθάνονται περισσότερη **πίεση εξ' αιτίας** των αλλαγών και εμπλέκονται συνεχώς σε συγκρούσεις παράλληλα με την περισσότερη και σκληρότερη δουλειά που έχουν να επιτελέσουν.



Η Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης

Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης

- Σκοπός:
 - Ορθολογικός εκσυγχρονισμός και την αναβάθμιση του συστήματος οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης
 - Βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του στην κατεύθυνση της ουσιαστικής υποστήριξης της εκπαιδευτικής λειτουργίας
 - Διασφάλισης της παιδαγωγικής αρτιότητας και της υψηλής ποιότητας του εκπαιδευτικού έργου
 - Στο επίκεντρο τίθεται η σχολική μονάδα, κύτταρο γόνιμης υποδοχής και συνδιαμόρφωσης της εκπαιδευτικής πολιτικής, φορέας παραγωγής και υλοποίησης εκπαιδευτικών και παιδαγωγικών πρωτοβουλιών με κέντρο το μαθητή και πρωταγωνιστές τους εκπαιδευτικούς.
- Ένα σύστημα εκπαίδευσης, που πρέπει να έχει διάρκεια, σταθερότητα και ευελιξία προσαρμογής στην ταχύτατα αναπτυσσόμενη γνώση.

Η αλλαγή: αναδιάρθρωση

- των περιφερειακών υπηρεσιών της εκπαίδευσης
- των επιπέδων σχεδιασμού και υλοποίησης της εκπαιδευτικής πολιτικής
- επαναπροσδιορισμό του εκπαιδευτικού συστήματος σε σύγχρονες συνθήκες
- εκπαιδευτικό σύστημα που θέτει ως μεγάλες αξίες τη **γνώση, την αριστεία και την καινοτομία**
- προτείνονται ρυθμίσεις, οι οποίες **βασίζονται στις αρχές** της αποκέντρωσης, της υπευθυνότητας, της διαφάνειας, της λογοδοσίας, της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας

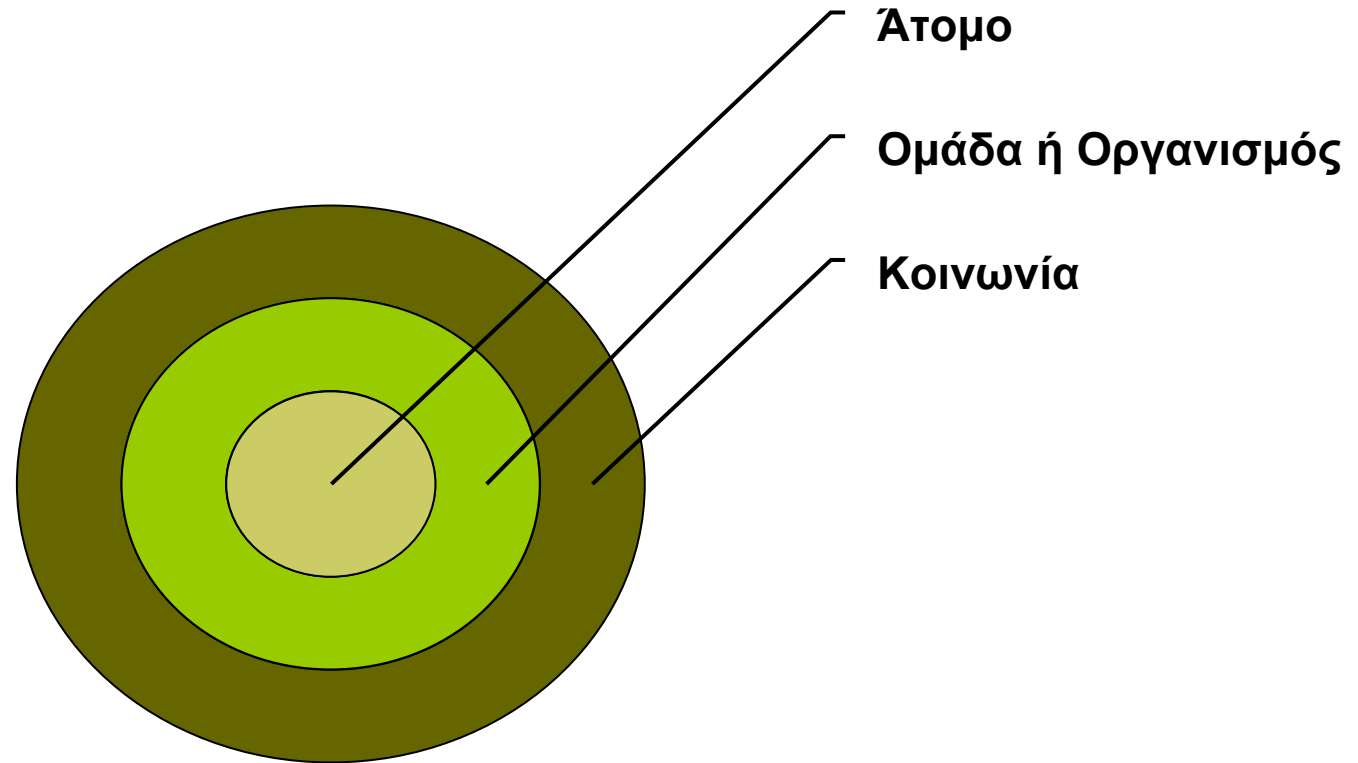
Στόχος

- ❑ Η **αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και η ενίσχυση του ρόλου των περιφερειακών δομών** και των στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης στη λήψη και υλοποίηση σημαντικών αποφάσεων.
- ❑ Η ενίσχυση της **αυτονομίας της σχολικής μονάδας** και της δυνατότητάς της να προγραμματίζει, να οργανώνει, να υλοποιεί και να αξιολογεί αποτελεσματικά το έργο της.
- ❑ Ο **συντονισμός των δομών και υπηρεσιών** στήριξης και επιστημονικής - παιδαγωγικής καθοδήγησης του εκπαιδευτικού έργου και της σχολικής μονάδας και η αναχωροθέτηση τους, ώστε να βρίσκονται σε άμεση επαφή με το βασικό κύτταρο της εκπαίδευσης, τη σχολική μονάδα και με τον εκπαιδευτικό.
- ❑ Ο **συντονισμός της δράσης** των διοικητικών και υποστηρικτικών δομών της δευτεροβάθμιας και της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- ❑ Η διαμόρφωση **απλής και ευέλικτης διοικητικής δομής** με τον περιορισμό των επιπέδων διοίκησης.
- ❑ Ο **περιορισμός της πληθώρας των Στελεχών και Υπευθύνων**, με τον, πολλές φορές, αυτόνομο και ασυντόνιστο ρόλο, που δημιουργεί αντιφατικές καταστάσεις και πολύπλοκα σχήματα.
- ❑ Ο **σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων** μεταξύ των οργάνων διοίκησης της εκπαίδευσης.
- ❑ Η **βέλτιστη αξιοποίηση πόρων**, η εξασφάλιση οικονομίας μέσων, η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών.



Η διαδικασία της στρατηγικής αλλαγής

Επίπεδα αλλαγής



Φορείς της αλλαγής

- ❑ Ο **ηγέτης- φορέας της αλλαγής**, είναι το στέλεχος το οποίο αντιλαμβάνεται το πρόβλημα και προτείνει την αλλαγή. Καθορίζει τον στόχο και τις δράσεις του οργανισμού και κατευθύνει τις ενέργειες των άλλων στελεχών προς την επίτευξη του στόχου αυτού.
- ❑ Οι **προγραμματιστές- υλοποιητές της αλλαγής**, αποτελούν την ομάδα που διευκολύνει την εισαγωγή και υλοποίηση των πολιτικών της αλλαγής. Μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε προγράμματα δράσης, λειτουργούν δηλαδή ως σύνδεσμος μεταξύ της ιδέας της αλλαγής και της εφαρμογής στον οργανισμό.
- ❑ Οι **εκτελεστές των προγραμμάτων της αλλαγής**, είναι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό, που δραστηριοποιούνται στην εφαρμογή των προγραμμάτων της αλλαγής.
- ❑ Στους φορείς της αλλαγής μπορεί να ενταχθεί και η **ανώτατη διοίκηση του οργανισμού**. Θεωρείται ο υποστηρικτής της αλλαγής και συμβάλλει στη διασφάλιση των απαραίτητων πόρων (ανθρώπινων, υποδομών, ρευστότητας κτλ), καθώς και στην ψυχολογική υποστήριξη όσων επηρεάζονται από την αλλαγή

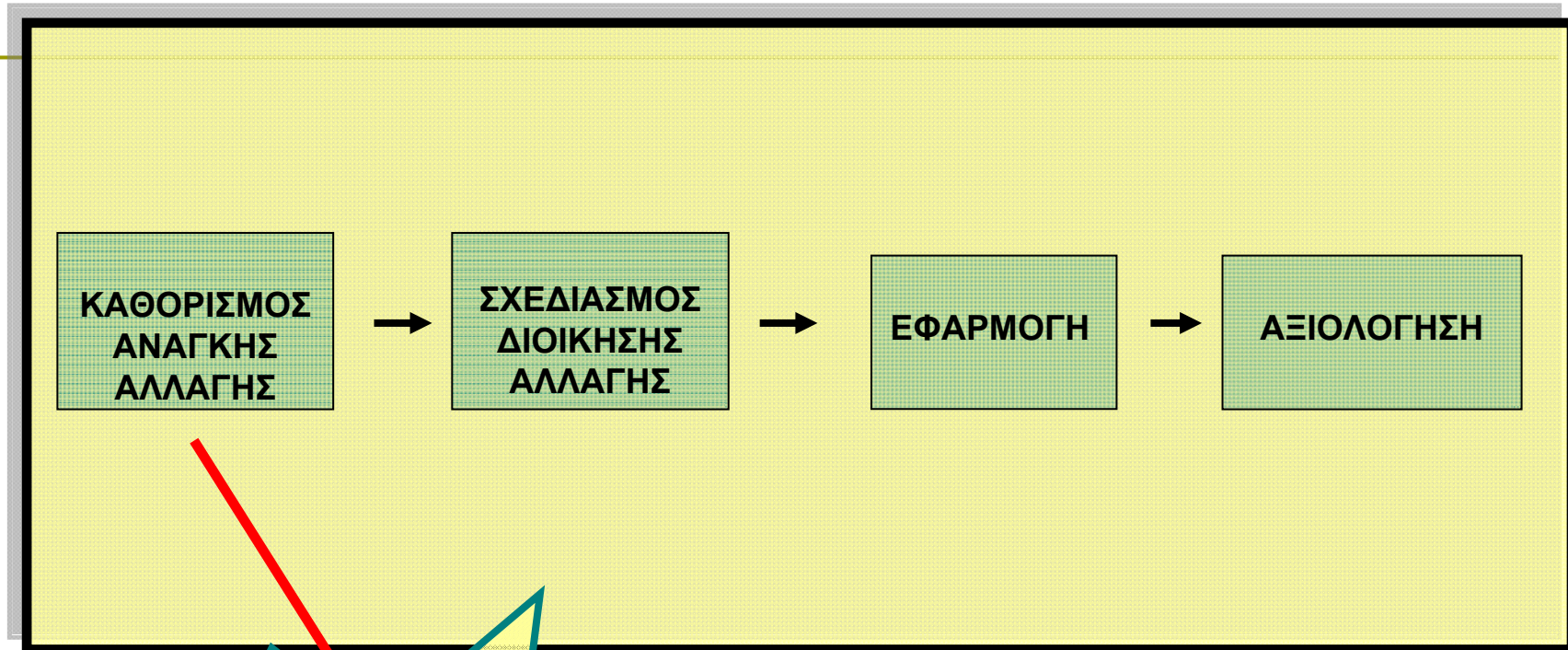
Φυσιολογική ή αναμενόμενη

- ❑ Ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα **προγραμματισμένης αντίδρασης** και η αλλαγή προκύπτει ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας του οργανισμού.
- ❑ Προϋποθέτει ότι οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται μέσα σ' ένα σχετικά **σταθερό περιβάλλον**, όπου τα στελέχη μπορούν να εντοπίσουν τα σημεία που θα εστιάσουν την αλλαγή.
- ❑ Περιλαμβάνει την **μετάβαση από μια σταθερή κατάσταση σε μια άλλη** με διακεκριμένα στάδια και διαδικασίες, όπου κατά την εξέλιξή της όλοι οι εμπλεκόμενοι είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν.

Επιβαλλόμενη ή απρογραμματίστη

- ❑ Ο οργανισμός εφαρμόζει αλλαγές, οι οποίες επιβάλλονται από υψηλά ισταμένους φορείς, όπως πολιτεία, διεθνείς οργανισμοί κτλ.
- ❑ Προϋποθέτει, επομένως, ότι **ο οργανισμός αναπτύσσεται σ' ένα αβέβαιο και ευμετάβλητο περιβάλλον** και αντιμετωπίζει την αλλαγή, ως μια συνεχή διαδικασία προσαρμογής.
- ❑ Εφαρμόζεται μια **διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας**, της δομής και της στρατηγικής του οργανισμού.
- ❑ Απαιτείται η **πλήρης κατανόηση της στρατηγικής**, της δομής και της κουλτούρας του οργανισμού.
- ❑ **Διαπραγματεύσιμη**. Ο οργανισμός υιοθετεί την αλλαγή, ύστερα από διαπραγματεύσεις και τελικά συμφωνία των εμπλεκόμενων μερών.

Στάδια της διαδικασίας αλλαγής



Δεν αρκεί η συνειδητοποίηση της ανάγκης, πρέπει να υπάρχει & η ικανότητα

- Πόροι
- Εσωτερικές διαδικασίες οργάνωσης
- Αξίες

Καθορισμός της ανάγκης για αλλαγή

Πρώτο στάδιο

- Προφανής και ξεκάθαρη
- Πρόβλημα χωρίς ξεκάθαρη αιτία
- Η ανάγκη γίνεται κάτω από συνθήκες πίεσης ή αρκετά καθυστερημένα
- Κατάλληλο πρόγραμμα αλλαγής - κατεύθυνση

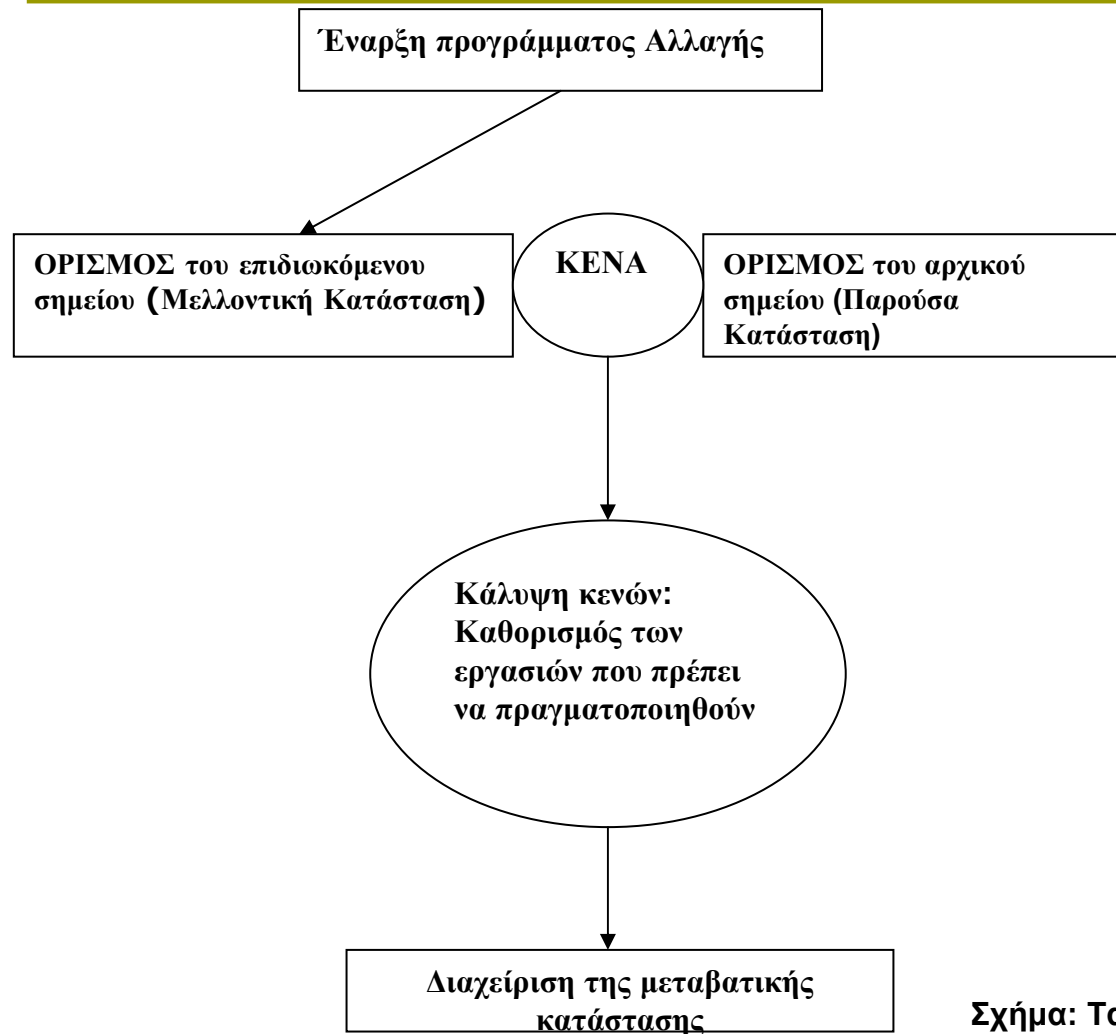
Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης

- Κατανόηση παρούσας κατάστασης
- Εντοπισμός σημείων που απαιτούν αλλαγή
- Καθορισμός στόχων που θα επιτευχθούν
- Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία:
- SWOT Analysis

Προσδιορισμός επιδιωκόμενης μελλοντικής κατάστασης

- ❑ Προσδιορισμός μελλοντικής επιθυμητής κατάστασης
- ❑ Αποτελέσματα SWOT ανάλυσης
- ❑ Θέτονται στόχοι για μελλοντική δράση και τοποθέτηση στην αγορά
- ❑ Gap Analysis (επιδιωκόμενη μελλοντική κατάσταση και ο προσδιορισμός των αποκλίσεων με την παρούσα κατάσταση)
- ❑ Οι αποκλίσεις καθορίζουν την κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να προσανατολιστεί το πρόγραμμα της αλλαγής

Συστηματική Προσέγγιση των Αλλαγών



Σχήμα: Τα στάδια της διαδικασίας των αλλαγών

Σχεδιασμός της διοίκησης αλλαγής

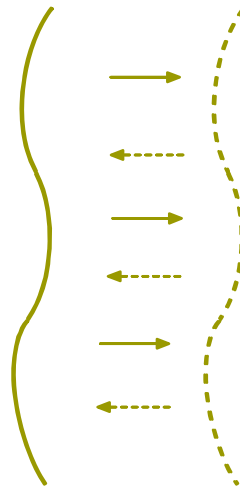
Δεύτερο στάδιο

- Δεύτερο στάδιο της διαδικασίας της αλλαγής
- Καθορισμός δυνάμεων που μπορούν να υποβοηθήσουν τη διαδικασία αλλά και εκείνων που θα μπορούσαν να την εμποδίσουν
- Μοντέλο Ανάλυσης Δυναμικού Πεδίου

Μοντέλο Ανάλυσης Δυναμικού Πεδίου

Δυνάμεις υπέρ της αλλαγής

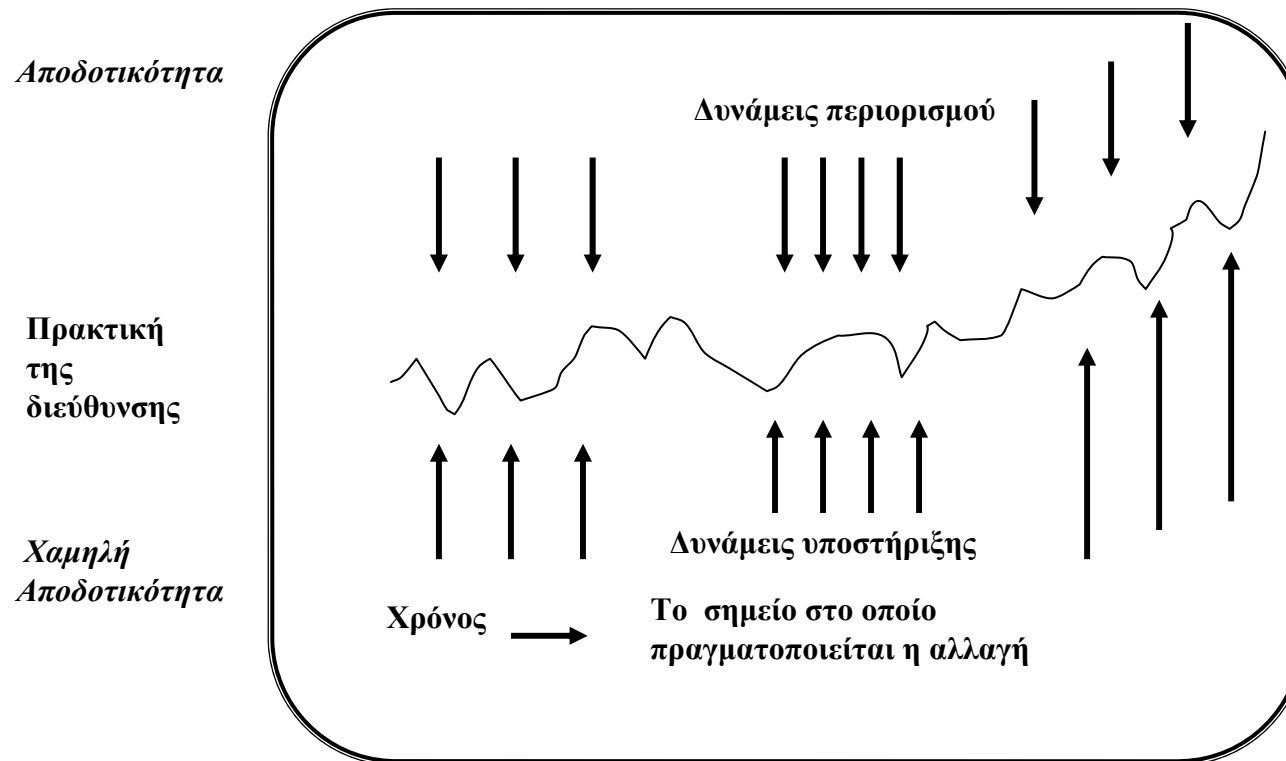
-
-
-
-
-
-



Δυνάμεις κατά της αλλαγής

-
-
-
-
-
-

Μοντελοποίηση δυνάμεων αλλαγής



Σχήμα Μοντελοποίηση των δυνάμεων αλλαγής

Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης

- Ορισμός και περιγραφή της απαιτούμενης αλλαγής
- Εντοπισμός των δυνάμεων που λειτουργούν υπέρ και κατά της αλλαγής
- Καθορισμός της σχετικής σπουδαιότητας της κάθε δύναμης
- Κατάρτιση του σχεδίου δράσης για την αλλαγή της ισορροπίας των δυνάμεων

Ομάδα διοίκησης και παράγοντες αλλαγής

- ❑ Ανώτατα στελέχη δημιουργούν **Καθοδηγητικό συνασπισμό** (ομάδα να διοικήσει την αλλαγή)
- ❑ Εξειδικευμένα στελέχη που μπορούν να παρέχουν γνώσεις, δέσμευση και υποστήριξη
- ❑ Πέρα από δεξιότητες και πείρα πρέπει να έχει και πόρους, δύναμη, αξιοπιστία και ηγετικές ικανότητες
- ❑ Τα μέλη της αλλαγής θα πρέπει να κατανοήσουν τις ανησυχίες των αποδεκτών της αλλαγής (τι τους ενδιαφέρει και πως μπορούν να αντιδράσουν στην αλλαγή)

Εφαρμογή της διοίκησης αλλαγής

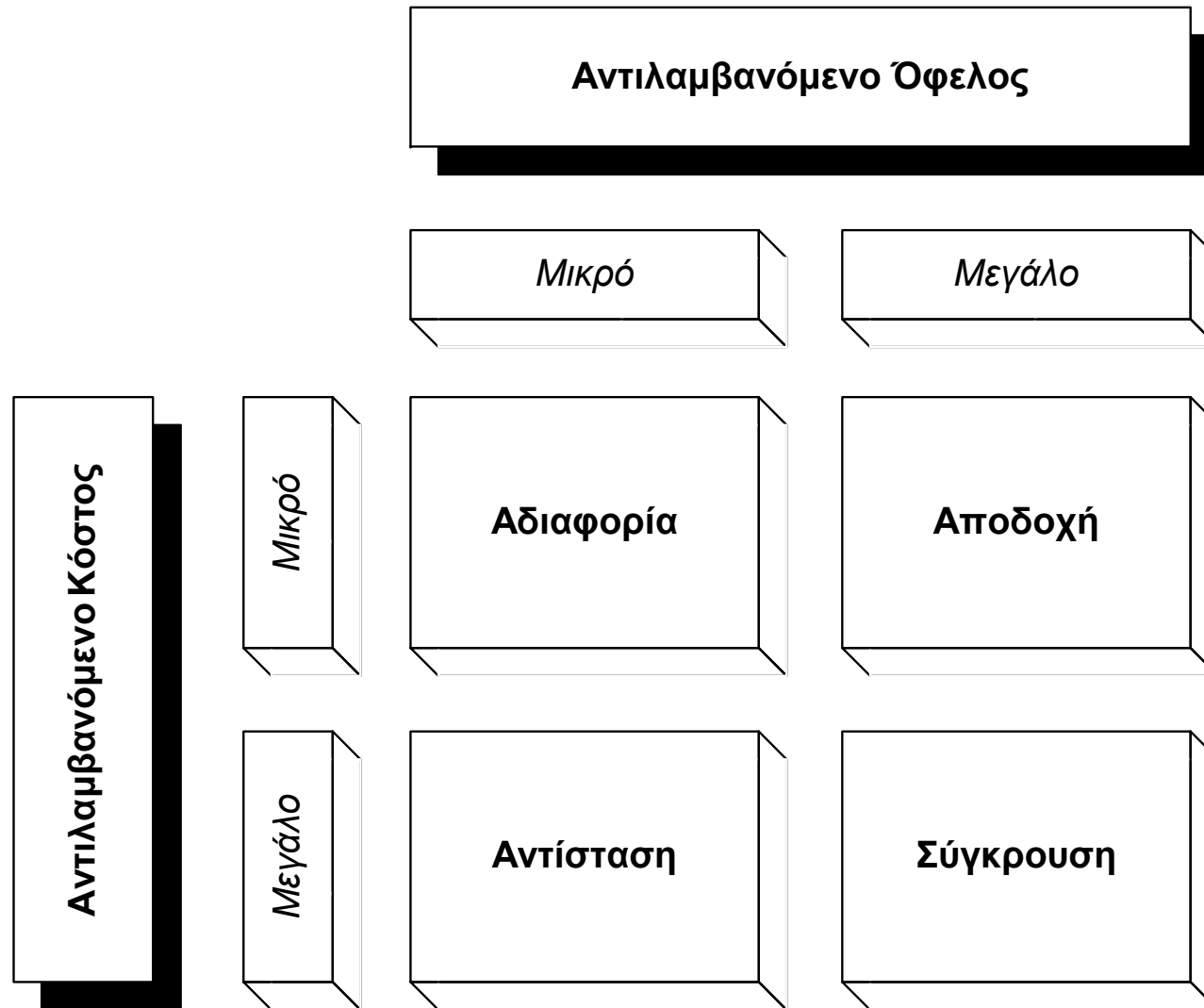
Τρίτο στάδιο

- ❑ Εφαρμογή του σχεδίου στρατηγικής αλλαγής
- ❑ **Οργάνωση και συντονισμός των εργασιών** προκειμένου να εξασφαλίσει όσο το δυνατόν πιο ανώδυνα την αποτελεσματική εισαγωγή και ενσωμάτωση της αλλαγής
- ❑ Επηρεάζει κάθε **συμπεριφορά** εντός της επιχείρησης (εργαζόμενους σε κάθε επίπεδο)
- ❑ Προϋποθέτει **επιμελή σχεδιασμό** και κατάλληλη προετοιμασία του οργανισμού
- ❑ Οι αλλαγές θα επηρεάσουν και πιθανώς θα επαναπροσδιορίσουν την **κουλτούρα του οργανισμού**
- ❑ Δύο κρίσιμα θέματα: Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού και η αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού

Ο ρόλος του Ανθρώπινου δυναμικού

- ❑ Οι μεσαίες και κατώτερες βαθμίδες είναι εκείνες που θα καθορίσουν την επιτυχημένη ή μη έκβαση του εγχειρήματος της αλλαγής
- ❑ Στάδια για να συνειδητοποιηθεί η αλλαγή
 - **Άρνηση** (αρνούνται να πιστέψουν ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη)
 - **Αντίσταση** (προσπάθειες να καθυστερήσουν την αλλαγή – να πείσουν ότι είναι ακατάλληλη)
 - **Εξερεύνηση** (πειραματίζονται για να διαπιστώσουν την αποτελεσματικότητα των αποτελεσμάτων των αλλαγών)
 - **Δέσμευση** (γίνεται αποδεκτή και αγκαλιάζεται από τους εργαζόμενους)

Στάσεις απέναντι στην Αλλαγή



Αντίσταση κατά της αλλαγής

- Αίτια της αντίστασης:
 - **Ατομικό**
 - **Ομαδικό** (ομάδες εργαζομένων που βρίσκονται μακριά από το κέντρο λήψης των αποφάσεων)
 - **Οργανωσιακό** (κουλτούρα και δομή του οργανισμού. Εξελίσσονται σε αιτίες αντίστασης όταν δεν είναι συμβατοί με τη φύση της αλλαγής που επιχειρείται)

Ορισμένοι Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή



Αίτια – ατομικό επίπεδο

- Αντιλαμβανόμενο αρνητικό αποτέλεσμα
- Φόβος αύξησης του φόρτου εργασίας
- Φόβος απώλειας κεκτημένων
- Συνειδητή διαφωνία
- Αλλαγή συνηθειών
- Έλλειψη επικοινωνίας
- Έλλειψη συνοχής της αλλαγής με τον οργανισμό ως σύνολο
- Καχυποψία
- Συντηρητισμός

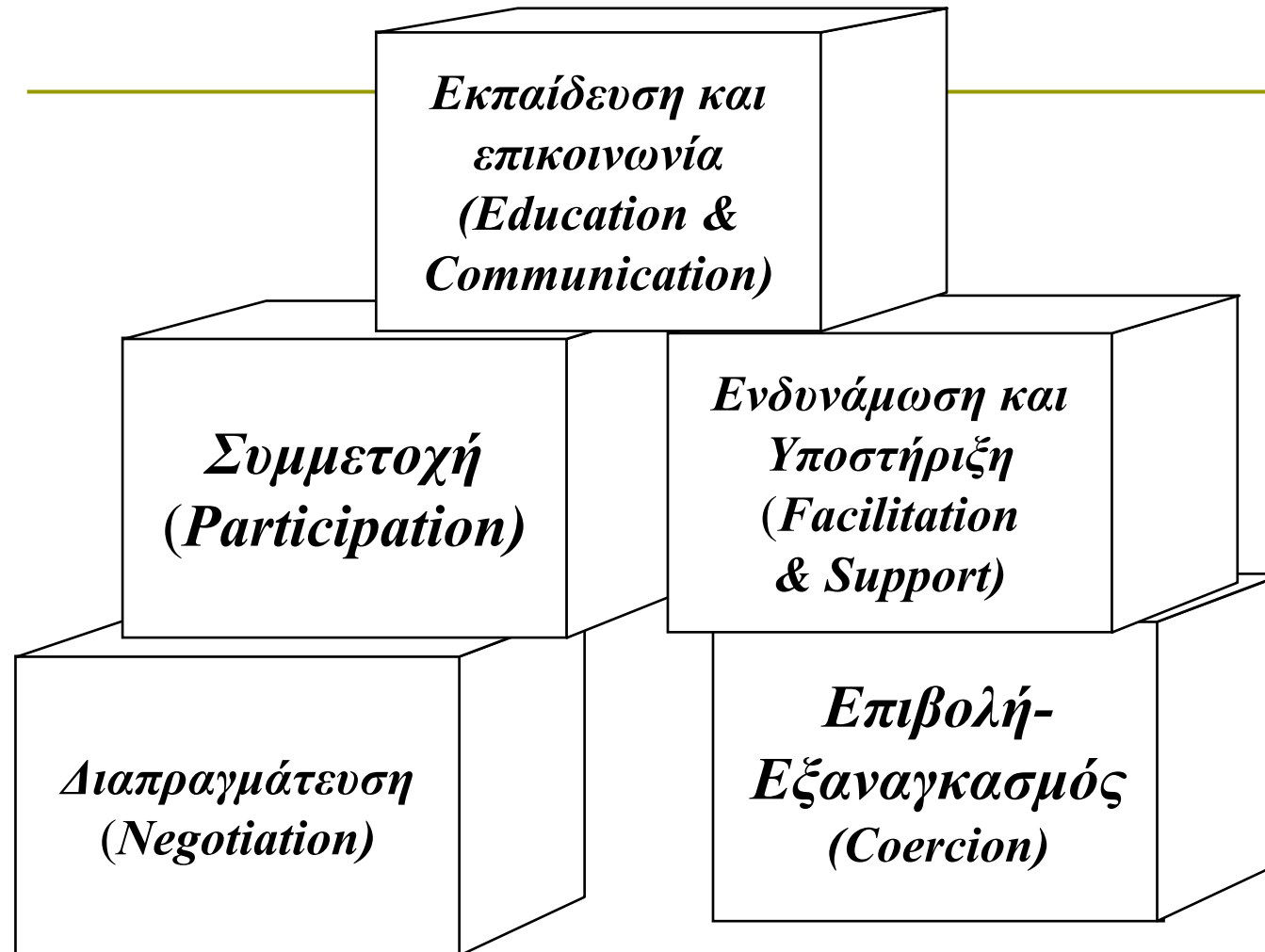
Επιπλέον αίτια που οδηγούν στην αντίσταση

- ❑ Προηγούμενες εμπειρίες των εργαζομένων από αλλαγές
- ❑ Ενδιαφέρονται κύρια για το δικό τους συμφέρον και όχι για το καλό του οργανισμού
- ❑ Οι εργαζόμενοι παρεξηγούν και δεν κατανοούν την αναγκαιότητα της αλλαγής
- ❑ Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός δεν είναι έτοιμος για αλλαγές και δεν μπορεί να τα καταφέρει

Τρόποι μείωσης της αρνητικής αντίδρασης στην αλλαγή

- ❑ Ανάλυση και περιγραφή της αναγκαιότητας της αλλαγής.
- ❑ Παροχή ουσιαστικής και πλήρους πληροφόρησης.
- ❑ Δυνατότητα διατύπωσης αντιρρήσεων.
- ❑ Εξασφάλιση ευρείας και ενεργητικής συναίνεσης.
- ❑ Υλοποίηση μόνο των απαραίτητων αλλαγών.
- ❑ Παροχή κινήτρων.
- ❑ Κατάλληλη διαχείριση χρόνου.
- ❑ Εφαρμογή των απαραίτητων προσαρμογών και τροποποιήσεων για την διατήρηση

Τακτικές μείωσης της αντίστασης



Η αντίσταση σύμμαχος της αλλαγής;

- Αντίσταση πολυσύνθετο φαινόμενο
- Ισχυρή εισροή ενέργειας
- Συμβάλλει καθοριστικά στην αλλαγή
 - Υπεραισιόδοξα στελέχη – φορείς της αλλαγής – κρίνονται από τα αποτελέσματα
 - Αναθεώρηση πτυχών ακατάλληλα σχεδιασμένων
 - Συμμετοχή των εργαζομένων στην αλλαγή

... συνέχεια

- ❑ Καταργεί το μύθο ότι η αλλαγή είναι καλή σε κάθε περίπτωση, ακόμη και όταν δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία υλοποίησής της.
- ❑ Αντισταθμίζει τις δυνάμεις του περιβάλλοντος που επιδιώκουν άμεσα την αλλαγή, με εκείνες που επιθυμούν την σταθερότητα.
- ❑ Αναδεικνύει διαστάσεις της αλλαγής που δεν είναι κατάλληλες να εφαρμοσθούν.
- ❑ Διατηρεί την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.
- ❑ Είναι προτιμότερο να υπάρχει προβληματισμός και αντίδραση παρά αδιαφορία, αδράνεια και παθητική εκτέλεση εργασιών.
- ❑ Επισημαίνει εναλλακτικές προτάσεις.

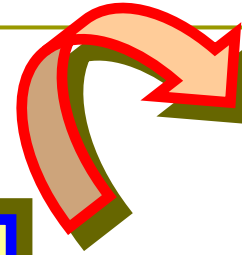
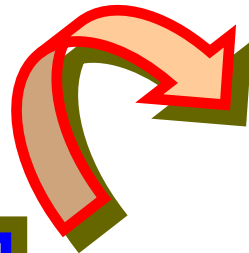
Αξιολόγηση

Τέταρτο στάδιο

Μέτρηση
πραγματικής
απόδοσης


Σύγκριση
πραγματικής
& πρότυπης
απόδοσης

Διόρθωση
παρεκκλίσεων





Μοντέλα διοίκησης της στρατηγικής αλλαγής



Δεν επιβιώνει το δυνατότερο είδος
ούτε το πιο έξυπνο,
αλλά αυτό που
αντιδρά καλύτερα στην αλλαγή

Δαρβίνος

Μοντέλα διοίκησης στρατηγικής αλλαγής

```
graph LR; A[ ] --> B[Μοντέλο αλλαγών του Lewin]; A --> C[Μοντέλο των Theory E- Theory O]; A --> D[Μοντέλο των 8 βημάτων του Kotter];
```

Μοντέλο αλλαγών του Lewin

Μοντέλο των Theory E- Theory O

Μοντέλο των 8 βημάτων του Kotter

Το μοντέλο αλλαγών του Lewin

Φάση 1:

Ξεπάγωμα
Unfreezing

- Δημιουργία κλίματος μη ικανοποίησης με το παρόν καθεστώς
- Ελαχιστοποίηση της αντίδρασης στην αλλαγή
- Ενδυνάμωση του οράματος

Φάση 2:

Αλλαγή-Κίνηση
Changing

- Αλλαγή ατόμων, δομών και συστημάτων
- Εκπαίδευση για απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων
- Ενθάρρυνση συνεχούς υποστήριξης
- Περιθωριοποίηση αυτών που αντιστέκονται

Φάση 3:

Παγίωση
Refreezing

- Νέα συστήματα επιβράβευσης
- Νέα συστήματα ελέγχου και νέες δομές
- Νέες αξίες και κουλτούρα

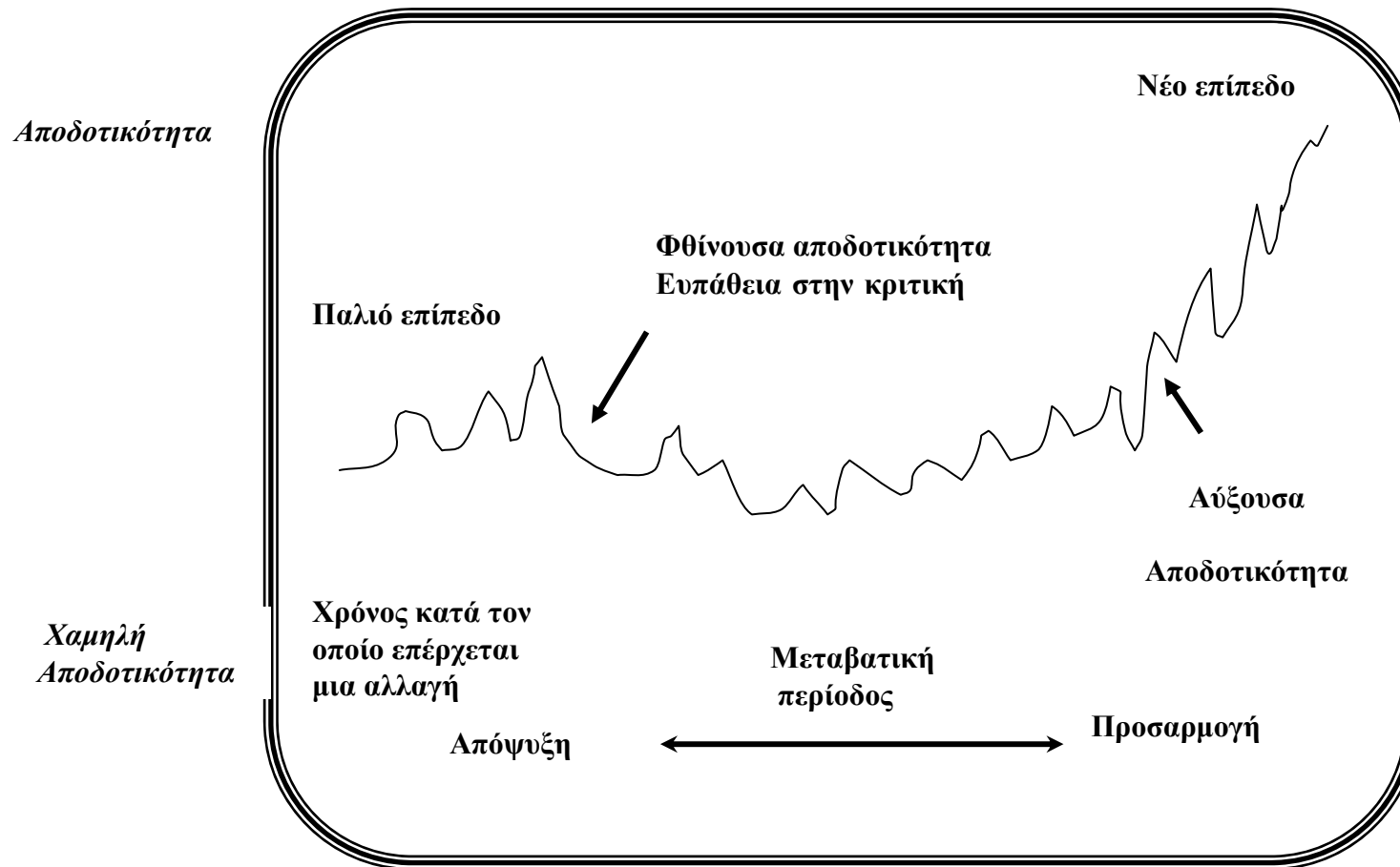
Το μοντέλο του Lewin

Η αλλαγή επιτυγχάνεται σε 3 στάδια



- Κατάργηση των επικρατούσων συμπεριφορών (Unfreezing).
- Μετακίνηση σε ένα νέο επίπεδο (Change).
- Καθιέρωση νέων συμπεριφορών (Refreezing).

Καμπύλη εμπειρίας των αλλαγών



Σχήμα: Καμπύλη εμπειρίας των αλλαγών

Θεωρία Αλλαγής Lippitt

- Ο Lippitt (1958) βασισμένος στην θεωρία του Lewin K. (1951) περιέγραψε 7 φάσεις της αλλαγής:
 - διάγνωση του προβλήματος,
 - εκτίμηση της ικανότητας για αλλαγή,
 - εκτίμηση των κινήτρων και των πόρων του φορέα της αλλαγής,
 - επιλογή στόχων και στρατηγικών αλλαγής,
 - οριοθέτηση της αρμοδιότητας και του ρόλου του φορέα της αλλαγής,
 - διατήρηση της αλλαγής (επικοινωνία, συντονισμός κλπ)
 - τερματισμός της υποβοηθητικής συνεργασίας με τον φορέα της αλλαγής

Σύγκριση Μοντέλων Αλλαγής

LEWIN	LIPPIT
1. Απόψυξη (Ξεπάγωμα)	1. Διάγνωση του προβλήματος 2. Εκτίμηση της ικανότητας για αλλαγή 3. Εκτίμηση των κινήτρων και των πόρων του φορέα της αλλαγής
2. Κίνηση σε ένα άλλο επίπεδο	4. Επιλογή των στόχων της σταδιακής αλλαγής 5. Επιλογή του ρόλου του φορέα της αλλαγής
3. Επανάψυξη (Ξαναπάγωμα)	6. Διατήρηση της αλλαγής 7. Τερματισμός της παροχής βοήθειας

Μοντέλο των Theory E- Theory O

Αποτελούν δύο θεωρίες μέσα από τις οποίες επιδιώκεται η επίτευξη συγκεκριμένων επιχειρησιακών στόχων.

Θεωρία Ε



Βασίζεται αποκλειστικά σε οικονομικές αξίες

Θεωρία Ο



Βασίζεται στις οργανωσιακές ικανότητες της επιχείρησης

Αντιπαράθεση

Στόχοι

Εστίαση

Σύστημα Αμοιβών

Ηγεσία

Διαδικασία

Χρήση Συμβούλων

Θεωρία Ε (Economic Theory)

- ❑ Επανεξέταση επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, πουλώντας όσες δε βρίσκονται στον πυρήνα των δραστηριοτήτων της (downscoring)
- ❑ Κλείσιμο ζημιογόνων δραστηριοτήτων για βελτίωση της κερδοφορίας
- ❑ Μείωση δανειακής επιβάρυνσης
- ❑ Μείωση του κόστους σε κάθε τμήμα στην αλυσίδα αξίας
- ❑ Μεγάλη έμφαση σε απολύσεις του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο τη μείωση του κόστους
- ❑ Δραστική μείωση των ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης

Θεωρία Ο (Organizational Theory)

- Πρωταρχική έμφαση στις οργανωσιακές ικανότητες
- Στόχος η σύνθεση οργανωσιακής κουλτούρας
- Χαρακτηρίζει τις εργασιακές σχέσεις και τις συμπεριφορές
- Ενθάρρυνση ανάπτυξης ικανοτήτων
- Καλλιεργεί την αφοσίωση των εργαζομένων στο κοινό όραμα
- Ικανότητα του οργανισμού να μαθαίνει μέσα από τις εμπειρίες της

Το Μοντέλο του Kotter

Οι 8 φάσεις της διαδικασίας αλλαγής

1. **Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος** (sense of urgency)
2. **Δημιουργία της ηγετικής ομάδας** (guiding coalition)
3. **Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής** (vision and strategy)
4. **Επικοινωνία του οράματος της αλλαγής** (Communicate the change vision)
5. **Ενίσχυση της δράσης σε όλα τα επίπεδα** (απομάκρυνση εμποδίων, αλλαγή συστημάτων και δομών που υπονομεύουν το όραμα της αλλαγής, ενθάρρυνση πρωτοβουλιών)
6. **Επίτευξη βραχυχρόνιων νικών-επιτυχιών** (short-term wins)
7. **Παγίωση των κερδών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών** (consolidate gains and produce more change)
8. **Ενσωμάτωση των νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα** (Anchor new approaches in the culture)

Ο ρόλος των μεσαίων στελεχών

- Ισχυρός κρίκος στην επιτυχημένη υλοποίηση των στρατηγικών αλλαγών
- Η διοίκηση εμπιστεύεται το σχέδιο της αλλαγής και δουλεύουν με τους εργαζόμενους για την εφαρμογή και διεκπεραίωση του
- Ρόλοι που διαδραματίζουν:
 - Κατέχουν την ευθύνη της συστηματικής εφαρμογής και του ελέγχου της διαδικασίας διοίκησης της αλλαγής
 - Φροντίζουν για την επανεξέταση και την αναπροσαρμογή του σχεδίου
 - Αποτελούν τη γέφυρα επικοινωνίας
 - Κατάλληλοι σύμβουλοι για τα ανώτερα στελέχη σχετικά με τα οργανωτικά εμπόδια

Ο ρόλος της ανώτερης ηγεσίας

- Δημιουργία και μετάδοση ενός οράματος για την αλλαγή
- Διαμόρφωση των στόχων και της στρατηγικής αλλαγής
- Συγκρότηση ομάδας που θα κατευθύνει την αλλαγή
- Δημιουργία νέων πρακτικών διοίκησης
- Ενθάρρυνση και επιβράβευση των προσπαθειών

Ο προϊστάμενος ηγέτης



- Σύνολο ενεργειών για να διευκολύνει και να αποτρέψει μέρος πιθανών αντιδράσεων:
 - Ενισχύει ένα κλίμα ψυχολογικής στήριξης
 - Παρουσιάζει την αλλαγή στηριζόμενη στις απρόσωπες απαιτήσεις μιας κατάστασης και όχι σε προσωπικούς παράγοντες.
 - Έχουν υψηλές προσδοκίες επιτυχίας
 - Ανάπτυξη της συμμετοχικής διαδικασίας των εργαζομένων.
 - Οικονομικές και ψυχικές αμοιβές.
 - Επιβεβαιώνει ότι δεν υφίσταται θέμα ασφάλειας των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Maslow το αίσθημα της ασφάλειας είναι βασικό
 - Η υποστήριξη της αλλαγής με κατάλληλη επικοινωνιακή πολιτική
 - Συνεργάζεται με τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Η στάση αυτή μπορεί να μην φέρει άμεσα αποτελέσματα ή αλλαγή της στάσης των εργαζομένων αλλά μπορεί να εξασφαλίσει τον αναγκαίο χρόνο

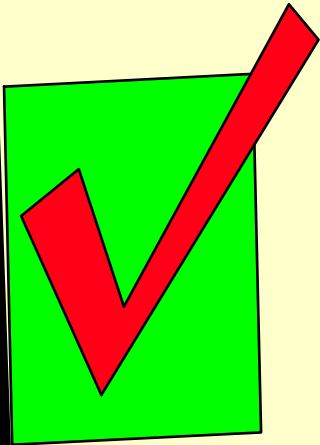
Χαρακτηριστικά επιτυχημένων αλλαγών

- Εδραίωση της ανάγκης για αλλαγή
- Διαμόρφωση οράματος
- Παρουσίαση πραγματικών αποτελεσμάτων και δημιουργία γρήγορων ωφελειών
- Επικοινωνία οράματος σε όλα τα μέλη
- Σχηματισμός δυναμικού καθοδηγητικού συνασπισμού ανώτατης διοίκησης
- Δυνατότητα έκφρασης προσωπικών ιδεών
- Επιστράτευση της δέσμευσης σε όλα τα επίπεδα
- Ευθυγράμμιση δομών, συστημάτων και κινήτρων
- Ενίσχυση της αλλαγής.

Επίλογος

- ❑ Η αλλαγή **δεν πρέπει να είναι αυτοσκοπός** αλλά να πραγματοποιείται μόνο όταν κρίνεται σκόπιμη με τις συνθήκες του εσωτερικού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος
- ❑ **Δε θα πρέπει να επιδιώκονται** αλληπάλληλες ή και ταυτόχρονες ασυσχέτιστες ή ακόμη και αντικρουόμενες αλλαγές
- ❑ Η εκάστοτε αλλαγή θα πρέπει να **εναρμονίζεται** με το σύνολο του οργανισμού
- ❑ Μία αλλαγή **δε θα πρέπει να ξεκινάει προτού** να έχει παγιωθεί και να έχουν αποκομιστεί τα οφέλη της αμέσως προηγούμενης αλλαγής

Η αλλαγή δεν σταματά
ποτέ !



Βιβλιογραφία

- Παπαδάκης, Βασίλης, Μ. (2009) *Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Βακόλα, Μ. (2005) *Διοικώντας τις Αλλαγές*, Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης
- Καμπουρίδης, Γ. (2002) *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Kotter, P.J., (2005), «*Η Καρδιά της Αλλαγής*», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Kotter, P.J., (2001), «*Ηγέτης στις Αλλαγές*», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα