

# **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΔΕΤΗΛΙΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ**

**ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ  
ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΤΕΥΧΟΣ 32**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ - ΜΑΡΤΙΟΣ 2005**

- ➔ **Διοικητικοί νεωτερισμοί  
στη δημόσια διοίκηση**
- ➔ **Η διαχείριση και η ανάπτυξη  
των ανθρώπινων πόρων  
στη δημόσια διοίκηση**
- ➔ **Προσδιοριστικοί παράγοντες  
της ποιότητας στην εκπαίδευση**
- ➔ **Σχεδιασμός και υλοποίηση  
ριζοσπαστικών αλλαγών  
στις επιχειρήσεις**
- ➔ **Τα ένδικα μέσα κατά  
των πειθαρχικών αποφάσεων**
- ➔ **Η γραφειοκρατία στη λογοτεχνία  
του μεσοπολέμου**

**ΤΙΜΗ ΤΕΥΧΟΥΣ 6 ΕΥΡΩ**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΝΙΚ. ΜΙΧΑΛΟΠΟΥΛΟΣ

Διοικητικοί νεωτερισμοί στη δημόσια διοίκηση..... 5

ΜΑΡΙΑ ΡΑΜΜΑΤΑ

Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες  
του εκσυγχρονισμού στη δημόσια διοίκηση ..... 10

ΝΙΚΟΣ ΒΙΤΑΝΤΖΑΚΗΣ

Προσδιοριστικοί παράγοντες που διασφαλίζουν την ποιότητα  
στην εκπαίδευση..... 32

ΑΛ. ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ - Ι. ΠΟΖΙΟΣ - ΣΠ. ΜΠΙΝΙΩΡΗΣ

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ριζοσπαστικών αλλαγών  
στις επιχειρήσεις ..... 47

ΜΙΧΑΗΛ ΝΤΑΣΚΑΓΙΑΝΝΗΣ

Τα ένδικα μέσα κατά των πειθαρχικών αποφάσεων ..... 56

Γ. ΑΣΠΡΙΔΗΣ - Π. ΓΚΕΛΙΑ

Η γραφειοκρατία στη λογοτεχνία του μεσοπολέμου ..... 74

ΤΡ. ΚΟΡΟΝΤΖΗΣ

Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας και Λιμενικό Σώμα.

Κριτική θεώρηση Οργανισμών..... 93

## Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Των Αλ. Σαχινίδη, Ι. Ποζιού και Σπ. Μπινιώρη

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συνεχής αλλαγή δομών, στρατηγικών, τεχνολογιών και μεθόδων που απαιτείται από τις επιχειρήσεις για την επιβίωση και την ανάπτυξή τους δεν επέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα για τις περισσότερες επιχειρήσεις, ενώ η παντελής έλλειψη προσπάθειας προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης είχε ακόμη χειρότερα αποτελέσματα. Τα δυο τρίτα περίπου των αλλαγών που επιχειρούνται από τις οργανώσεις, είτε πρόκειται για προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας (TQM), ανασχεδιασμού (reengineering) Six Sigma, ή προγράμματα μείωσης προσωπικού (downsizing), οδηγούνται σε πλήρη ή επιμέρους αποτυχία<sup>1,2</sup>. Αν και οι λόγοι της αποτυχίας των πρωτοβουλιών για αλλαγές διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, θα μπορούσε κάποιος να τους διακρίνει σε αυτούς που αναφέρονται στην εισαγωγική φάση της διαδικασίας αλλαγής, στην φάση της υλοποίησης και στη φάση της πλήρους εφαρμογής και εμπέδωσης. Η διαδικασία της ριζοσπαστικής αλλαγής και οι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχή υλοποίησή της αναλύονται παρακάτω. Ορισμένες αλλαγές εμφανίζονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον χωρίς καμία προηγούμενη ένδειξη, αφήνοντας έτσι ελάχιστα περιθώρια για προμελετημένη αντίδραση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Napster, η οποία απειλεί με εξαφάνιση ολόκληρη τη μουσική βιομηχανία στη σημερινή της μορφή. Η εταιρεία αυτή στηριζόμενη στην επινόηση του ιδρυτή της (ενός 19χρονου) επιτρέπει την δωρεάν αντιγραφή μουσικής μέσω του Internet χωρίς την παρεμβολή των παραδοσιακών καναλιών διανομής του προϊόντος.

Άλλες αλλαγές όμως είναι προσχεδιασμένες και η επιχείρηση έχει μεγαλύτερη ευχέρεια όσον αφορά τις εναλλακτικές επιλογές της. Η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ) ή Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδας (ΟΤΕ) που αντιμετωπίζουν άμεσα το πρόβλημα της απώλειας της μονοπώλησης των προϊόντων των τομέων της ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών βρίσκονται σε σαφώς πιο πλεονεκτική θέση από ότι οι εταιρείες διανομής και εγγραφής CD's. Κατ' αρχήν επειδή έχουν ή είχαν μεγάλα χρονικά περιθώρια για να προετοιμαστούν για τις επερχόμενες αλλαγές στην αγορά, και κατά δεύτερο λόγο επειδή σε ένα βαθμό υπάρχει προηγούμενη εμπειρία από άλλες χώρες, η οποία μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμη. Ο ΟΤΕ για

---

*Ο Αλέξανδρος Σαχινίδης είναι Εργαστηριακός Συνεργάτης ΤΕΙ ΑΘΗΝΩΝ, ο Ιωάννης Ποζιός και ο Σπυρίδων Μπινιώρης είναι Επικ. Καθηγητές ΤΕΙ Αθηνών.*

παράδειγμα μπορεί να εκμεταλλευτεί την εμπειρία της AT & T και να αποφύγει τα απολήματα που οδήγησαν την Αμερικάνικη εταιρεία στη διαρκώς φθίνουσα πορεία της μετά την απώλεια του μονοπωλίου εκ μέρους της. Επίσης σημαντικός παράγοντας είναι το γεγονός ότι τόσο ο ΟΤΕ όσο και η ΔΕΗ γνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό τους μελλοντικούς τους ανταγωνιστές, όπως και τις στρατηγικές τους, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, και το θεσμικό πλαίσιο της λειτουργίας της αγοράς τους, πράγμα που δημιουργεί κάποιες σταθερές, στη βάση των οποίων καλούνται να χαράξουν τη στρατηγική τους για τα επόμενα χρόνια.

## 2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

Οι αλλαγές σε μια επιχείρηση αποτελούν προσπάθεια προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό της περιβάλλον με πιθανό επαναπροσδιορισμό του ρόλου της στην αγορά για την επίτευξη των στόχων της. Οι παράγοντες που προκαλούν τις αλλαγές διαφέρουν από τη μια επιχείρηση στην άλλη ή επιδρούν σε διαφορετικό βαθμό από αγορά σε αγορά. Παρακάτω παραθέτονται έξι βασικοί παράγοντες αλλαγών.

### 2.1. Η ραγδαία μεταβολή της εργατοδύναμης

Σε μια περίοδο που στην Ελλάδα και την ζώνη του Ευρω σημειώνονται ρεκόρ αριθμού ανέργων, χώρες όπως η Ιρλανδία, οι ΗΠΑ και αυτές της Σκανδιναβικής Χερσονήσου αντιμετωπίζουν πρόβλημα έλλειψης εργατικού δυναμικού. Η Ιρλανδία ανατρέποντας την ιστορία της εισάγει εργάτες από άλλες χώρες και κύρια την Μεγάλη Βρετανία. Η αύξηση της μέσης ηλικίας του εργαζόμενου, ή η γήρανση του πληθυσμού, δημιουργεί νέες ανάγκες στις επιχειρήσεις για ικανά άτομα με καινούργιες ιδέες, στα οποία θα επενδυθούν χρόνος και χρήμα για τη διατήρησή τους<sup>3</sup>.

Το εργατικό δυναμικό αλλάζει επίσης ως προς την σύνθεσή του με την αυξανόμενη παρουσία διαφόρων εθνικών ομάδων, οι οποίες έρχονται να καλύψουν το κενό που δημιουργείται από την έλλειψη φθηνών εργατικών χεριών καθώς επίσης και το ανεπαρκές ειδικευμένο προσωπικό. Η κυρίαρχη ομάδα στο χώρο εργασίας χάνει έδαφος προς όφελος των μειονοτήτων, των μεταναστών και των γυναικών. Η είσοδος της γυναίκας στο χώρο εργασίας και η άνοδός της στην εταιρική ιεραρχία, αλλάζουν σταδιακά την όψη των επιχειρήσεων καθώς και τον τρόπο λειτουργίας τους σε ένα σημαντικό βαθμό.

Τέλος οι δεξιότητες και το επίπεδο γνώσεων που απαιτούν σήμερα οι επιχειρήσεις είναι αρκετά υψηλότερο από αυτό που αρκούσε πριν από μια δεκαετία. Η νέα οικονομία ή η ψηφιακή οικονομία, άρχισε να κάνει τα πρώτα της βήματα και στην Ελλάδα. Οι τράπεζες άρχισαν να προσφέρουν μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών τους μέσω του Internet, ενώ στο εμπόριο λιανικής (e-tailing) το διαδίκτυο χρησιμοποιείται ήδη από αλυσίδες τροφίμων και από εμπόρους εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών<sup>4</sup>. Το κόστος των τραπεζικών συναλλαγών, μέσω του Internet, είναι μόλις το 1% του κόστους της συναλλαγής στο ταμείο της τράπεζας<sup>5</sup>. Είναι φυσικό επομένως για μια τράπεζα που θέλει να είναι ή να παραμείνει ανταγωνιστική να επιδιώκει μέλη και στελέχη με τις δεξιότητες που απαιτεί η “Νέα Βιομηχανική Τάξη Πραγμάτων”.

### 2.2. Η τεχνολογική εξέλιξη

Η πρόοδος στο χώρο της τεχνολογίας και η έκρηξη της γνώσης δημιούργησαν την ανάγκη για προσωπικό με δεξιότητα στην χρήση της τεχνολογίας. Οι αλλαγές ιδιαίτερα σε τομείς υψηλής και μέσης τεχνολογίας απαιτούν την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων προκειμένου να

προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Η είσοδος του διαδικτύου στην καθημερινή ζωή όλο και περισσότερο εργαζομένων αποτελεί αναμφισβήτητα μια από τις σημαντικότερες συνεισφορές της τεχνολογίας στην κοινωνία. Η σπουδαιότητα του Internet για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων γίνεται εμφανής με την απόφαση της εταιρίας Ford να εξοπλίσει όλους τους υπαλλήλους της με προσωπικούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές αναλαμβάνοντας η ίδια το κόστος τόσο του υπολογιστή όσο και της χρήσης του διαδικτύου<sup>6</sup>. Η επένδυση αυτή της συγκεκριμένης αυτοκινητοβιομηχανίας, στοχεύει τόσο στην αναβάθμιση της εκπαίδευσης του προσωπικού της, όσο και στην αύξηση της καινοτομικότητας που αναμένεται να προκύψει σαν αποτέλεσμα της έκθεσης των εργαζομένων σε ένα πλήθος πληροφοριών, μη προσβάσιμο σε πολλούς προηγούμενα. Εκτός από την ενδο-εταιρική χρήση του Internet στη βιομηχανία βλέπουμε ευρεία χρήση του και σε χώρους εντελώς διαφορετικούς. Τα πανεπιστήμια που προσφέρουν προγράμματα σπουδών με εικονική συμμετοχή των σπουδαστών αυξάνονται συνεχώς. Με τον τρόπο αυτό μπορεί σχετικά εύκολα ένα στέλεχος μιας επιχείρησης που διαμένει στην Ασία ή την Ευρώπη να αποκτήσει τον τίτλο του MBA από το Χάρβαρντ ή το Stanford, χωρίς να αναγκαστεί να διακόψει την καριέρα του.

Το κύμα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών που κατέκλυσε τις επιχειρήσεις στο δεύτερο ήμισυ της δεκαετίας του 1990, οδήγησε σε πολιτικές μείωσης προσωπικού (downsizing) σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Κατά συνέπεια, το προσωπικό που παρέμεινε αναγκάζεται να είναι πιο παραγωγικό και πιο ευέλικτο με περισσότερες δεξιότητες και δυνατότητα κάλυψης περισσότερων της μιας θέσεων εργασίας όταν παρουσιάζεται ανάγκη.

### 2.3. Οικονομικές αλλαγές και παγκοσμιοποίηση

Ο όρος παγκοσμιοποίηση αρχίζει να ξεπερνά τον αρχικό του ρόλο ως μια μοντέρνα έκφραση και ήδη μετατρέπεται σε πραγματικότητα. Με την σταδιακή εξαφάνιση των δασμών και των άλλων εμποδίων στο ελεύθερο εμπόριο και με το άνοιγμα αγορών που ήταν προηγούμενα κλειστές σε ξένα προϊόντα όπως αυτή της Ιαπωνίας, ο πλανήτης τείνει να εξελιχθεί σε μια τεράστια οικονομία. Οι συνέπειες της παγκοσμιοποίησης μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές για μια επιχείρηση ανάλογα με το πόσο ανταγωνιστική είναι στην παγκόσμια αγορά. Εταιρείες όπως η Νόκια, άγνωστες στην αγορά πριν από μια δεκαετία, μπόρεσαν να γίνουν ηγέτες στον κλάδο τους παγκόσμια. Άλλες πάλι εταιρείες όπως η Fiat που αναπτύχθηκαν σε μια προστατευόμενη αγορά αντιμετωπίζουν ένα λιγότερο φωτεινό μέλλον.

Η οικονομία των αναπτυγμένων χωρών στηρίζεται όλο και περισσότερο στην τεχνολογία και τη γνώση και λιγότερο στη βιομηχανία. Ο αντίκτυπος της Νέας οικονομίας στα οικονομικά της εργασίας είναι εμφανέστερος σε χώρες όπως οι ΗΠΑ και η Μεγάλη Βρετανία όπου παρά τις μαζικές απολύσεις υπαλλήλων από εταιρείες της Παλαιάς Οικονομίας, οι δείκτες ανεργίας παραμένουν σχετικά χαμηλοί. Οι οικονομολόγοι αποδίδουν το φαινόμενο αυτό στις νέες θέσεις εργασίας που δημιουργήθηκαν από τις εταιρείες της Νέας Οικονομίας. Μια άλλη τάση που χαρακτηρίζει τις σημερινές αγορές είναι η συγκέντρωση μεγάλων μεριδίων της αγοράς σε μικρό αριθμό εταιρειών, τουλάχιστον στις παραδοσιακές αγορές (π.χ. αερομεταφορές, αγορά πετρελαίου, τράπεζες κλπ.). Η ολιγοπώληση των αγορών αυτών οδηγεί στην αποθάρρυνση των επιδοξων ανταγωνιστών των κρατούντων καθώς και στην περιθωριοποίηση των μικρότερων από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές.

Τέλος η δημιουργία και η ανάπτυξη νέων τομέων αγοράς όπως η βιοτεχνολογία, κινητή τηλεφωνία και το διαδίκτυο έχει τεράστιες επιπτώσεις σε συναφείς τομείς της βιομηχανίας όπως η φαρμακευτική και αυτή των τηλεπικοινωνιών.

## 2.4 Κοινωνικές αλλαγές

Ο υψηλός ρυθμός διαζυγίων στις δυτικές κοινωνίες, ιδιαίτερα όταν υπάρχουν και παιδιά από το γάμο, δημιούργησε μια νέα πραγματικότητα στο χώρο εργασίας. Επιχειρήσεις που δεν προσαρμόζουν την πολιτική τους προς την ιδιαίτερη αντιμετώπιση της μερίδας αυτής των εργαζομένων, συχνά έχουν πρόβλημα να προσελκύσουν ή να διατηρήσουν ικανά άτομα που ανήκουν στην κατηγορία αυτή (δηλαδή χωρισμένων γονέων με παιδιά). Σε παρόμοιες κατηγορίες μελών των επιχειρήσεων εντάσσονται αυτή των ανύπανδρων μητέρων και των ατόμων που συμβιώνουν με άλλα άτομα που χρειάζονται φροντίδα. Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που παρέχουν τη δυνατότητα στο προσωπικό τους να εργάζονται στα σπίτια τους, ή να εργάζονται με ελαστικό ή μειωμένο ωράριο.

Άλλες αλλαγές κοινωνικού χαρακτήρα περιλαμβάνουν την τάση των νέων να παντρεύονται σε μεγαλύτερη ηλικία από ότι πριν από 10 ή 20 χρόνια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παραμένουν στο σπίτι των γονέων τους για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα, αυξάνοντας έτσι την οικονομική τους επιφάνεια και την καταναλωτική τους δύναμη, κεφαλαιοποιώντας με τον τρόπο αυτό τις οικονομίες κλίμακας που προκύπτουν από τη συμβίωση με τους γονείς τους.

## 2.5 Γεωπολιτικές αλλαγές

Η κατάρρευση του υπαρκτού σοσιαλισμού πέρα από την πολιτική επικράτηση του καπιταλισμού, σήμανε επίσης το άνοιγμα κλειστών προηγούμενα αγορών για τις περισσότερες επιχειρήσεις των δυτικών χωρών. Οι συναλλαγές με το σύστημα Barter και η αυξημένη γραφειοκρατία, αποθάρρυνε πολλούς από το να συναλλάσσονται με τις ανατολικές χώρες.

Επίσης θετική εξέλιξη για τις επιχειρήσεις δυτικών χωρών είναι και η εύκολη εξεύρεση εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού με χαμηλό κόστος από τις αναδυόμενες αγορές. Ορισμένες εταιρείες αγοράζουν ή κατασκευάζουν εργοστάσια στις αναπτυσσόμενες χώρες. Άλλες επιχειρήσεις εισάγουν φθηνά εργατικά χέρια από τις αναδυόμενες αγορές επιτυγχάνοντας συμπίεση του εργατικού κόστους. Σε άλλες περιπτώσεις, τους καταβάλουν βασικό μισθό και ασφάλεια που ισχύει στη χώρα προέλευσής τους. Χρησιμοποιείται δηλαδή ένα σύστημα σε μεγάλο βαθμό ανάλογο με αυτό των “Maquilladoras” στα σύνορα Μεξικού - ΗΠΑ.

Επίσης σημαντικές αλλαγές έχουν επέλθει στον χώρο των διαφαινόμενων αγορών όπως η Κίνα, η Ινδία, Ταϊλάνδη κ.α. Οι χώρες αυτές ανοίγουν σταδιακά τις αγορές τους στις δυτικές επιχειρήσεις στη βάση των αμοιβαίων ωφελημάτων με αποτέλεσμα τη ραγδαία ανάπτυξή τους - με εξαίρεση την κρίση του 1997. Οι χώρες αυτές αποτελούν το ένα τρίτο του παγκόσμιου πληθυσμού και μακροπρόθεσμα ένα πιθανώς πολύ κερδοφόρο χώρο για επιχειρησιακές δραστηριότητες.

## 2.6 Αυξανόμενος και μεταβαλλόμενος ανταγωνισμός

Σε μια πρόσφατη μελέτη του Hamel ρωτήθηκαν 500 Διευθύνοντες Σύμβουλοι: “Ποιοί εκμεταλλεύτηκαν καλύτερα τις αλλαγές στον τομέα σας κατά τα τελευταία 10 χρόνια: Καινούργιοι ανταγωνιστές, παλαιοί, ή η δική σας εταιρία;”<sup>7</sup>. Οι περισσότεροι απάντησαν οι “νεοεισερχόμενοι”. Στην ίδια ερώτηση αν οι νέοι ανταγωνιστές “εκτελούσαν καλύτερα” ή άλλαξαν τους κανόνες του παιχνιδιού, 62% απάντησε ότι κέρδισαν αλλάζοντας τους κανόνες του παιχνιδιού.

Ο μεταβαλλόμενος ανταγωνισμός όπως στην περίπτωση του Napster είναι η μια διάσταση της αλλαγής. Η άλλη διάσταση είναι η αύξηση της έντασής του. Στην παγκόσμια οικονομία, όπου οι

καταναλωτές έχουν πλήρη πρόσβαση σε πλείστες όσες πληροφορίες, ο καπιταλισμός λειτουργεί πολύ κοντά στην ιδανική του μορφή, αυτή που οι οικονομολόγοι αποκαλούν τέλει ανταγωνισμό (perfect competition). Οι επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν πρέπει να προσφέρουν υψηλή ποιότητα σε χαμηλή τιμή (value for money). Ο αυξημένος ανταγωνισμός συνεπάγεται νέα, καλύτερα προϊόντα με συντομότερο κύκλο ανάπτυξης του προϊόντος. Τα νέα μοντέλα αυτοκινήτων αναπτύσσονται σε 2 χρόνια. Πριν από 10 χρόνια χρειαζόνταν το διπλάσιο χρόνο.

### 3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Για τους λόγους που συζητήθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους το θέμα των οργανωσιακών αλλαγών γίνεται όλο και πιο δημοφιλές τα τελευταία χρόνια. Δημιουργήθηκε έτσι ένας μεγάλος αριθμός από συνταγές που περιγράφουν με λεπτομέρεια τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ένας επιχειρηματίας για να επιβάλει μια σημαντική αλλαγή.

Στις επόμενες παραγράφους θα επιχειρήσουμε να παραθέσουμε τη διαδικασία της ριζοσπαστικής αλλαγής όπως προκύπτει από τη σύνθεση των βασικών μοντέλων που παρουσιάζονται στη σχετική φιλολογία, σε διαδοχικές φάσεις.

#### Φάση 1η: Δημιουργία αίσθησης της ανάγκης για αλλαγή<sup>8,9</sup>

Κατά τη πρώτη φάση της αλλαγής όλα τα εμπλεκόμενα μέλη πρέπει να αντιληφθούν την αναγκαιότητα της αλλαγής, τη σπουδαιότητα της συγκεκριμένης χρονικής στιγμής και τις συνέπειες που θα επέλθουν από την αδράνεια ή από την επιλογή άλλου τύπου αλλαγής<sup>8,9</sup>. Για την αποδοχή της αλλαγής από τα μέλη της επιχείρησης είναι σημαντικό να τεθούν υπό αμφισβήτηση οι υπάρχουσες πεποιθήσεις και αξίες, οι οποίες και καθορίζουν τον τρόπο που σκέφτεται, που αισθάνεται και που λειτουργεί η επιχείρηση. Όταν επιτευχθεί η αμφιβολία για την ορθότητα των αξιών και πεποιθήσεων, τα μέλη της οργάνωσης είναι έτοιμα να δεχτούν τη διάδοχη κατάσταση<sup>10</sup>. Η Διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μηχανισμούς ενίσχυσης της ρευστότητας, της εγρήγορσης και της ανησυχίας μέσα στην επιχείρηση, όπως την πολιτική της εταιρείας 3M που απαιτεί την παραγωγή των μισών από τα έσοδά της να προέρχεται από προϊόντα της τελευταίας τριετίας. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία δημιουργεί ένα κλίμα εγρήγορσης που ευνοεί τους υψηλούς ρυθμούς καινοτομίας για τους οποίους είναι γνωστή η επιχείρηση<sup>11,12</sup>.

#### Φάση 2η: Εξασφάλιση υποστήριξης

Η δημιουργία μιας ομάδας ατόμων με προσβάσεις σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο εύρος, τόσο στο εσωτερικό της εταιρείας (σε διάφορα τμήματα και διάφορα επίπεδα) όσο και στο εξωτερικό της (προμηθευτές, πελάτες, συνδικάτα, μετόχους και τοπική κοινωνία) βοηθά στην "πώληση" της ανάγκης για αλλαγή. Η επιτυχημένη αλλαγή πορείας της Chrysler υπό την ηγεσία του Iacocca οφείλεται, σε ένα μεγάλο βαθμό, στην ικανότητά του να επιτύχει την συναίνεση Συνδικάτων, Διοίκησης, Κράτους και Μετόχων.

#### Φάση 3η: Διαμόρφωση στρατηγικής και οράματος

Έχοντας δημιουργήσει τους πυλώνες που θα στηρίξουν την προσπάθεια για την αλλαγή, με την εξασφάλιση της συνεργασίας ανθρώπων - κλειδιά της επιχείρησης, το επόμενο βήμα είναι η συγκεκριμενοποίηση των στόχων της αλλαγής με την άρθρωση του οράματος και τη χάραξη

της στρατηγικής της αλλαγής. Το όραμα βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των στόχων από τα μέλη της επιχείρησης, τονώνει το ηθικό τους και αυξάνει την παρακίνησή τους συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των στόχων. Ο ρόλος του οράματος είναι να συνδέει την προσωρινή κατάσταση, όπου η επιχείρηση ταλανίζεται από σημαντικά προβλήματα, με μια μελλοντική κατάσταση, στην οποία τα συγκεκριμένα και ουσιαστικά προβλήματα θα έχουν εκλείψει.

#### **Φάση 4η : Υλοποίηση της στρατηγικής**

Η φάση αυτή χωρίζεται σε τρία (3) στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο τα μέλη της επιχείρησης εκπαιδεύονται σε νέες μεθόδους, νέες πρακτικές και νέους τρόπους σκέψης και δράσης. Είναι πολύ σημαντική η προβολή όλων αυτών των νεωτερισμών με όλα τα μέσα που διαθέτει η ηγεσία αλλά ο πιο σπουδαίος τρόπος εκπαίδευσης των μελών είναι αυτή της δημιουργίας επιθυμητών προτύπων (role modeling). Άτομα τα οποία εκπροσωπούν τις νέες ιδέες και τις καινούργιες ανάγκες της επιχείρησης πρέπει να προσληφθούν ή να εκπαιδευθούν, ώστε να γίνει κατανοητό στους υπόλοιπους ποιές συμπεριφορές είναι επιθυμητές στην νέα τάξη πραγμάτων. Κατά το δεύτερο στάδιο, η ηγεσία θα πρέπει να αντιμετωπίσει τις αντιδράσεις των μελών που διαφωνούν με τη νέα κατάσταση. Ιδιαίτερα τα άτομα με μεγάλη επιρροή στην επιχείρηση μπορούν να αποτρέψουν την αλλαγή ή να την καταστήσουν πρακτικά αναποτελεσματική. Κατά συνέπεια αποτελεί βασικό μέλημα της ηγεσίας, η σύνταξη των ατόμων αυτών με την νέα στρατηγική. Ενδεχόμενη αποτυχία ένταξης των ατόμων αυτών στο νέο σχήμα οδηγεί αναγκαστικά ή στον παροπλισμό τους ή στην αναγκαστική τους αποχώρηση από την εταιρεία.

Στο τρίτο στάδιο, η ηγεσία θα πρέπει να αρχίσει να δείχνει κάποια θετικά αποτελέσματα μέσα στην επιχείρηση, αλλά και στο εξωτερικό της περιβάλλον, που να συνδέονται άμεσα με τις αλλαγές που συντελούνται. Η προσχεδιασμένη παρουσίαση των βελτιώσεων που προκύπτουν σταδιακά από την αλλαγή, βοηθά στην ενίσχυση της πεποίθησης για την ορθότητα της επιλογής τους, όλους όσους εντάχθηκαν από την αρχή ή κατά την πορεία της αλλαγής. Επίσης αυξάνει την αποδοχή των αλλαγών από άτομα τα οποία είχαν αρχικά επιφυλάξεις.

#### **Φάση 5η: Καθιέρωση της αλλαγής και παγίωση της κατάστασης**

Κατά την τελευταία φάση τα μέλη της επιχείρησης έχουν αφομοιώσει τα βασικά στοιχεία της νέας κατάστασης, και αισθάνονται πλέον άνετα, ξεπερνώντας τις ανασφάλειες που δημιουργούσε η αβεβαιότητα στις προηγούμενες φάσεις. Η επιθυμητή κατάσταση είναι πλέον καθεστώς. Η ηγεσία και οι θέσεις ευθύνης είναι πλέον κατειλημμένες από άτομα με ιδέες, πρακτικές και συμπεριφορές που αντανακλούν την προσωπικότητα ή την κουλτούρα της επιχείρησης. Οι μηχανισμοί αναπαραγωγής της κουλτούρας εξασφαλίζουν την πλήρη ενσωμάτωση και την καθιέρωση των νέων στοιχείων που χαρακτηρίζουν τη νέα τάξη πραγμάτων στην εταιρεία.

### **4. ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

**Ο**ι οργανώσεις εξ ορισμού χρειάζονται σταθερότητα, προβλεψιμότητα και κάποιο βαθμό γραφειοκρατίας, για να μπορούν να λειτουργούν ομαλά. Η σταθερότητα δημιουργεί ασφάλεια και άνεση και είναι επιθυμητή τόσο από τους εργαζόμενους και την διοίκηση, αφού μόνο έτσι μπορεί να υπάρξει προγραμματισμός, όσο και από τους μετόχους τους προμηθευτές και τους πελάτες, οι οποίοι δρουν με βάση την προηγούμενη ιστορία της επιχείρησης, τις προηγούμενες συμπεριφορές της και τις προηγούμενες πρακτικές της. Οι ραγδαίες περιβαλλοντικές



αλλαγές όμως απαιτούν ανάλογες αντιδράσεις από την επιχείρηση. Η πρωτοβουλία για την αλλαγή μπορεί να είναι ήπια ή δυναμική ανάλογα με τις περιστάσεις. Κατά συνέπεια, το εύρος των συνεπειών της αλλαγής μπορεί να είναι από μία απλή ενόχληση ορισμένων μελών έως και ένα αγώνα επιβίωσης τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο (π.χ. περιπτώσεις όπου καταργείται κάποιο τμήμα της επιχείρησης). Οι αντιδράσεις στην αλλαγή εμφανίζονται κάθε φορά που ένα άτομο ή μια ομάδα επηρεάζεται από αλλαγές στο status quo της επιχείρησης. Στη συνέχεια θα εξεταστούν πρώτα οι ατομικές αντιδράσεις και ύστερα οι αντιδράσεις σε επίπεδο επιχείρησης.

#### 4.1 Ατομικές αντιδράσεις στην αλλαγή

Τα άτομα αντιδρούν στις αλλαγές για λόγους ψυχολογικούς, πρακτικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς. Κατ' αρχάς οι ψυχολογικοί λόγοι περιλαμβάνουν την ανάγκη του ατόμου για ασφάλεια. Οι άνθρωποι στην μεγάλη πλειοψηφία τους αρέσκονται στο να κάνουν τα ίδια πράγματα (σε ένα μεγάλο βαθμό) γιατί αυτό τους παρέχει έλεγχο, ασφάλεια και τους βοηθά να προγραμματίζουν. Οι αλλαγές και κυρίως οι ριζικές μειώνουν την αίσθηση ασφάλειας. Συναφής με την ανάγκη για ασφάλεια είναι ο φόβος για το άγνωστο. Η αλλαγή δημιουργεί αβεβαιότητα κυρίως όταν δεν υπάρχει ένα ευρέως αποδεκτό όραμα που θα παράσχει καθοδήγηση. Εάν το άτομο δεν είναι βέβαιο ότι το αποτέλεσμα της αλλαγής θα είναι ευεργετικό και ο στόχος επιτεύξιμος, πιθανότατα θα αντισταθεί. Επίσης αντίσταση προκαλεί η έλλειψη της ικανότητας του ατόμου να αντιληφθεί την αναγκαιότητα της αλλαγής. Η εκλεκτική αντίληψη κατευθύνει την προσοχή του ατόμου στα πράγματα, τα οποία ενισχύουν τις πεποιθήσεις του, με αποτέλεσμα να υπάρχει ευεργετικός ή ανασταλτικός αντίκτυπος στην προσπάθεια της αλλαγής<sup>13</sup>. Για πρακτικούς λόγους επίσης μπορεί κάποιος να αντισταθεί σε μια προσπάθεια αλλαγής. Όταν υπάρχει επανάληψη στην εργασία, τα άτομα γίνονται πιο αποδοτικά με το χρόνο, επινοώντας τρόπους που μειώνουν την απαιτούμενη προσπάθεια ή το χρόνο με την ίδια απόδοση. Μια ριζική αλλαγή, η οποία θα μείωνε την ευχέρεια της εκτέλεσης του καθήκοντος ενός ατόμου, είναι φυσικό να προκαλέσει αντίσταση. Για οικονομικούς λόγους τα άτομα αντιδρούν όταν η αλλαγή μειώνει τις αποδοχές ή τα ωφελήματα που τους προσφέρει η εταιρεία. Για τους ίδιους λόγους τα ίδια άτομα θα μπορούσαν να γίνουν θερμοί υποστηρικτές της αλλαγής εάν οι αποδοχές τους θα αυξάνονταν σημαντικά. Τέλος, για κοινωνικούς λόγους τα άτομα προβάλλουν αντίσταση σε αλλαγές ενδίδοντας σε πιέσεις που δέχονται από κοινωνικές ομάδες των οποίων είναι μέλη. Ένας υπάλληλος, ο οποίος υποστηρίζει μια προσπάθεια αλλαγής αλλά το συνδικάτο του διαφωνεί, πιθανότατα θα συμμορφωθεί με το τελευταίο από φόβο διαγραφής του ή από το φόβο απώλειας του σεβασμού και της φιλίας των συναδέλφων του.

#### 4.2 Αντίσταση σε επίπεδο επιχείρησης

Οι οργανώσεις χρειάζονται συνέχεια και σταθερότητα στη ζωή τους όπως και τα άτομα. Επινοούν συστήματα, τεχνικές και μεθόδους που διατηρούνται μέχρι να αποδειχθούν δυσλειτουργικά. Οι λόγοι για τους οποίους οργανώσεις αντιστέκονται στην αλλαγή συζητήθηκαν εκτεταμένα στη σχετική φιλολογία. Παρακάτω παραθέτονται οι σπουδαιότεροι από αυτούς. Η έμφυτη αδράνεια των οργανώσεων<sup>14</sup>. Κάθε οργάνωση έχει τους δικούς της μηχανισμούς διασφάλισης σταθερότητας. Επιλέγοντας συγκεκριμένους τύπους ατόμων και εμφυσώντας σε αυτούς τις αξίες της και τις κυρίαρχες νόρμες συμπεριφοράς δημιουργεί η επιχείρηση συστηματικά μια μονιμότητα και συνέχεια. Ένας άλλος λόγος αντίστασης της οργάνωσης είναι το περιο-

ρισμένο φάσμα του αντικειμένου της αλλαγής. Η ηγεσία των επιχειρήσεων προσπαθεί να αλλάξει ένα στοιχείο της επιχείρησης και στερούμενη μιας ολιστικής προσέγγισης που απαιτείται πιστεύει ότι το υπόλοιπο μέρος του συστήματος θα παραμείνει άθικτο<sup>15</sup>. Εισάγοντας μια σημαντική τεχνολογική αλλαγή για παράδειγμα, δημιουργεί την ανάγκη για προσαρμογή τόσο της δομής, όσο και της κουλτούρας στα νέα δεδομένα.

Η αδράνεια μιας ομάδας μελών της επιχείρησης μπορεί επίσης να αποτελέσει λόγο για την αποτυχία μιας προσπάθειας αλλαγής. Τα τεράστια προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία General Motors με την στάση των συνδικάτων απέναντι στις προτεινόμενες αλλαγές κατά την τελευταία 20ετία δυσκόλευσαν την εταιρεία με αποτέλεσμα η μεγαλύτερη παραγωγός αυτοκινήτων στον κόσμο να έχει χαμηλότερη χρηματιστηριακή αξία από εταιρείες υψηλής τεχνολογίας (dot-com) που ιδρύθηκαν πριν από πέντε (5) ή έξι (6) χρόνια.

Κάθε αλλαγή που ενέχει την πιθανότητα απώλειας επιρροής ή εξουσίας από μια ομάδα δημιουργεί αιτία για συγκρούσεις και αντίσταση. Η εισαγωγή, για παράδειγμα, των κύκλων ποιότητας στη Ford προς τα τέλη της δεκαετίας του 1980, απέτυχε σύμφωνα με τους Oliver και Wilkinson κυρίως λόγω της αντίθεσης των συνδικάτων αλλά και των μεσαίων και κατώτερων επιπέδων διοίκησης. Τα συνδικάτα θεώρησαν ότι οι κύκλοι ποιότητας θα μειώσουν την απόσταση ανάμεσα σε εργαζόμενους και διευθυντές, μειώνοντας έτσι το ρόλο του συνδικάτου, και την επιρροή του στα μέλη του. Οι διευθυντές επίσης αισθάνθηκαν ότι το νέο σχήμα θα αυξήσει τη συμμετοχή των υφισταμένων τους στη λήψη αποφάσεων, επιτρέποντας στους τελευταίους ακόμη και τον έλεγχο της ορθότητας των αποφάσεών τους, με αποτέλεσμα να αποθαρρύνουν την προσπάθεια αλλαγής<sup>16</sup>. Η ανατροπή της υπάρχουσας ισορροπίας στην κατανομή των πόρων της επιχείρησης είναι επίσης λόγος για αντίσταση από τις ομάδες που χάνουν μέρος από τα “κεκτημένα”. Εάν η αλλαγή συνεπάγεται περικοπές στο προσωπικό (downsizing), τα τμήματα τα οποία χάνουν τους περισσότερους εργαζόμενους είναι πιθανό να αντισταθούν. Το ίδιο συμβαίνει και με τους προϋπολογισμούς των εταιρειών, όπως ακριβώς και με αυτούς των κυβερνήσεων.

## 5. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΕ ΑΛΛΑΓΕΣ

Ένας συνήθης τρόπος για την αύξηση της αποδοχής μιας αλλαγής και μείωσης της αντίστασης σε αυτή, είναι η προσχεδιασμένη συμμετοχή, όλων αυτών που θα κληθούν να υλοποιήσουν την αλλαγή, τόσο στην απόφαση της αλλαγής όσο και στην στρατηγική υλοποίησής της. Η συμμετοχή δημιουργεί συνυπευθυνότητα και αυξάνει την ενεργό υποστήριξη και την δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών. Επίσης σημαντική είναι η επικοινωνιακή στρατηγική της επιχείρησης στην προσπάθειά της να “πουλήσει” την αλλαγή στους ενδιαφερόμενους. Προσφέροντας ένα όραμα και καθιστώντας το γνωστό σε διοίκηση και υφισταμένους όπως επίσης και τις προσδοκίες από την υλοποίησή του, η ηγεσία μπορεί να πείσει για την ορθότητα της απόφασής της για την αλλαγή. Απεναντίας, ελλιπής επικοινωνία και εκπαίδευση πιθανόν να αυξήσουν την αντίσταση των ανεπαρκώς πληροφορημένων μελών της επιχείρησης. Με τη διαπραγμάτευση μπορεί η ηγεσία μιας οργάνωσης να μειώσει ή και να αφανίσει την αντίσταση στην αλλαγή. Σε μια συναλλαγή *quid pro quo* η διοίκηση μπορεί να αποκομίσει πράγματα που αυτή θεωρεί σημαντικά ενώ η απέναντι πλευρά τα θεωρεί ασήμαντα και το αντίστροφο.

Ο πλέον συνήθης τρόπος αντιμετώπισης της αντίστασης είναι αυτός της επιβολής κυρώσεων. Οι διευθυντές αντί να επιδιώξουν τη συναίνεση των υφισταμένων συχνά τείνουν να χρησιμοποιούν την τυπική εξουσία της θέσης τους, απειλώντας όσους δεν συμμορφώνονται με αρνητικές αξιολογήσεις, υποβιβασμούς, μεταθέσεις ή ακόμα και απόλυση.

Τέλος, η διοίκηση σε πολλές περιπτώσεις παραποιεί στοιχεία που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό, την κερδοφορία κλπ. για να ελέγξουν τις αντιδράσεις των εργαζομένων σε μια όχι δημοφιλή αλλαγή. Συχνές είναι επίσης οι περιπτώσεις που επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εκπροσώπους των ομάδων που αντιστέκονται σε μια αλλαγή στο σχεδιασμό της αλλαγής. Συχνά οι εκπρόσωποι αυτοί προωθούν οι ίδιοι την αλλαγή μέσα στην ομάδα τους.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η προηγούμενη ανάλυση εξέτασε τις δυναμικές της οργανωσιακής αλλαγής. Μάνατζερς όπως και μελετητές των επιχειρήσεων μπορούν να αποκομίσουν χρήσιμα συμπεράσματα από τα παραπάνω, αναφορικά με τους παράγοντες που προκαλούν τις αλλαγές στις επιχειρήσεις και την διαδικασία της αλλαγής βήμα προς βήμα. Δεδομένου του μεγάλου αριθμού των αποτυχημένων προσπαθειών για αλλαγή από πολλές επιχειρήσεις, συζητήθηκαν παραπάνω τα θέματα της αντίστασης στην αλλαγή σε ατομικό αλλά και σε οργανωσιακό επίπεδο, όπως επίσης και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να ξεπεράσουν το εμπόδιο της αντίστασης. Σαν τελευταία σημείωση, πρέπει να αναφερθεί και πάλι η σπουδαιότητα της αντιμετώπισης της επιχείρησης από την ηγεσία της ως μιας ομάδας ατόμων που εργάζονται μέσα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από κανόνες συμπεριφοράς και χρησιμοποιεί συγκεκριμένες μεθόδους και τεχνολογίες. Εάν κάποιος επιχειρήσει να επιφέρει ριζικές αλλαγές, όλες αυτές οι παράμετροι πρέπει να εξεταστούν σχολαστικά όχι μόνο ατομικά αλλά και ως αλληλεπιδρώντα στοιχεία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Cameron, K. S & R. E. Quinn. 1999 *Diagnosing and Changing organizational Culture* Addison - Wesley, σελ 8-9.
2. Hamel, Gary 2000. *Leading the Revolution* Harvard Business School Press σελ. 15.
3. Cascio, W. F. 1998 *Managing Human Resources*, 2nd edition, McGraw Hill σελ. 10-15.
4. Οικονομικός Ταχυδρόμος 24-9-2000.
5. Hamel 6-2000 σελ. 14.
6. Oliver N. & B. Wilkinson 1993 "Japanization in the U.K.". "Cases in Organizational Behavior" by Gowler D. Legge K. και Chapman σελ. 31 - 33.
7. Hamel, G, 2000, μη δημοσιευμένη μελέτη της εταιρείας Gallup σελ. 12.
8. Goffee, R. & G. Jones 1998 "The character of a corporation" Harper & Collins.
9. Kotter, J. 1996 "Leading Change" Harvard School of Business Press.
10. Schein, E. 1999 *The Corporate Culture Survival Guide*. Josey 116-120.
11. Peters, T and Waterman R. 1992. *In Search of Excellence*.
12. Kanter, R. 1993 *The Change Masters*.
13. Nadler, D.A. 1983 "Concepts for the management of organizational change" στο βιβλίο των J. Hackman, E. E. Lawler και L. W. Porter *Perspectives on Behavior in organizations* 2nd ed. McGraw Hill σελ. 551 - 561.
14. Katz, D and R. L. Kahn, 1978 *The Social Psychology of organizations*, 2nd ed. N.Y. Wiley σελ. 714-715.
15. Cameron K. & R. Quinn 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*.
16. Kotter J. and L.A. Schlessinger 1979 "Choosing strategies for change" *Harvard Business Review* March - April σελ. 106 - 114.