ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

«ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ: ΑΡΝΗΣΗ, ΑΠΟΔΟΧΗ, Ή ΑΜΦΙΘΥΜΙΑ;»

Διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη χορήγηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΤΑΜΠΟΥΡΛΟΥ ΑΝΝΑ-ΜΑΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΒΑΚΟΛΑ ΜΑΡΙΑ

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2020

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από την συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από την Υπογράφουσα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΤΑΜΠΟΥΡΛΟΥ ΑΝΝΑ-ΜΑΡΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία προσπαθεί να καταδείξει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην οργανωσιακή αλλαγή, εάν δηλαδή η αντίδρασή τους απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή είναι αρνητική, θετική ή αμφιθυμική. Η έρευνα γίνεται μέσω της συστημικής επισκόπησης άρθρων, αλλά και με συνεντεύξεις που παραχωρήθηκαν από εργαζομένους που βίωσαν οργανωσιακή αλλαγή κατά τη διάρκεια της εργασιακής τους ζωής, προκειμένου να εντοπιστούν τα αίτια της αντίστασης στην αλλαγή και οι συνέπειες που προκαλούνται. Τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε η συγγραφέας, είναι ότι η κύρια μορφή οργανωσιακής αλλαγής που περιγράφηκε είναι εκείνη της μεταβολής του τρόπου εργασίας. Επιπλέον, η αποδοχή και η μετριοπαθής στήριξη παρουσιάζουν υψηλότερο ποσοστό εμφάνισης από ό,τι η άρνηση, και συνεπώς θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι υπάρχει μεγαλύτερη δεκτικότητα απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή από την πλευρά των εργαζομένων.

Λέξεις – Κλειδιά: αντίσταση στην αλλαγή, προθυμία αλλαγής, ετοιμότητα αλλαγής, αμφιθυμία, δεκτικότητα.

ABSTRACT

This diploma thesis attempts to illustrate employees respond to organisational change, whether their response to organisational change is negative, positive or ambivalent. The research is conducted through systematic review of articles, but also with interviews vouchsafed by employees who experienced organisational change during their working life, in order to identify the causes of resistance to change and its consequences. The conclusions reached by the author, show that the main form of organisational change described is that of a change in working style. In addition, acceptance and ambivalence have a higher incidence rate than denial, and one might therefore argue that there is greater receptivity to organisational change by employees.

Key – Words: resistance to change, willingness to change, readiness to change, ambivalence, receptivity.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία **Βακόλα Μαρία**, για τη βοήθεια και τις παρατηρήσεις της, που συνέβαλλαν στην ολοκλήρωση αυτού του πονήματος.

"Just for the record darling, not all positive change feels positive in the beginning".
S. C. Lourie

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω την αμέριστη ευγνωμοσύνη μου **σε όσους συμμετείχαν στην έρευνα** για τον χρόνο που μου αφιέρωσαν, καθώς χωρίς τη δική τους συμβολή δεν θα καθίστατο δυνατή η συγγραφή της παρούσης διπλωματικής εργασίας.

"It must be considered that there is nothing more difficult to carry out, nor more doubtful of success, nor more dangerous to handle, than to initiate a new order of things; for the reformer has enemies in all those who profit by the old order, and only lukewarm defenders in all those who would profit by the new order; this lukewarmness arising partly from the incredulity of mankind who does not truly believe in anything new until they actually have experience of it".
Niccolo Machiavelli, The Prince

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Υπεύθυνη δήλωση, σελ.……2

Περίληψη/ Abstract, σελ.……..3

Ευχαριστίες, σελ.……4

Περιεχόμενα, σελ.……...5

Λίστα γραφημάτων, σελ.……...6

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή, σελ.……..7

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση, σελ.……12

2.1 Τι είναι η αλλαγή, σελ.……..12

2.1.1 Τα είδη της αλλαγής, σελ.……..12

2.1.2 Η σημασία της οργανωσιακής αλλαγής, σελ.……20

2.2 Τα αίτια επιτυχίας ή αποτυχίας των αλλαγών, σελ.……..22

2.3 Οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή, σελ.……..24

2.3.1 Ορισμοί και είδη των στάσεων, σελ.……..24

2.3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και αλλαγή, σελ.……...33

2.4 Αιτίες της αντίστασης στην αλλαγή, σελ.……41

2.4.1 Ατομικά αίτια, σελ.……41

2.4.2 Οργανωσιακά αίτια, σελ.……51

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία, σελ.……...56

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων, σελ.……...59

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση αποτελεσμάτων, σελ.……..75

Βιβλιογραφικές αναφορές, σελ.……...82

Παράρτημα, σελ.……..91

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Αναλογία ανδρών – γυναικών, σελ.……...59

Γράφημα 2: Αναλογία Ιδιωτικού – Δημοσίου Τομέα, σελ.……..59

Γράφημα 3: Αναλογία είδους αλλαγής, σελ.……..64

Γράφημα 4: Αναλογία είδους αντίδρασης, σελ.……71

Γράφημα 5: Αναλογία διατήρησης ή μη της στάσης, σελ.……...71

Γράφημα 6: Αναλογία αλλαγής με εμπόδια ή μη, σελ.…….....72

Γράφημα 7: Αναλογία απόρριψης – επιβεβαίωσης στάσης, σελ.……74

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Το ερευνητικό ενδιαφέρον για την οργανωσιακή αλλαγή, προέκυψε την δεκαετία του 1950 (Bamford, & Forrester, 2003). Οι αλλαγές – μικρές ή μεγάλες – που συνέβαιναν στον τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων ανάγκασαν τους οργανισμούς να προσαρμοστούν σε καινούρια δεδομένα, εάν ήθελαν να επιβιώσουν στον χώρο της αγοράς εργασίας. Σε πολλές περιπτώσεις, για την εφαρμογή μιας αλλαγής απαιτείται να αλλάξει ο τρόπος που οργανώνεται, δομείται και λειτουργεί ένας οργανισμός. Αυτό από μόνο του καθιστά την διαδικασία της αλλαγής ριψοκίνδυνη, και το σχεδιασμό του τρόπου εφαρμογής της αναγκαίο για την επίτευξη των στόχων της. Το ζήτημα της διαδικασίας της αλλαγής απασχόλησε διάφορους μελετητές, ενώ υπήρξαν πολλές προσεγγίσεις, ονομασίες και μοντέλα.

Το 1951, ο Kurt Lewin διατύπωσε πρώτος τη δική του θεωρία σχετικά με τα στάδια που ακολουθεί μια αλλαγή για να εδραιωθεί. Το μοντέλο του Lewin αποτελείται από τρία στάδια και είναι γνωστό ως το *Μοντέλο Ξεπαγώματος – Αλλαγής – Παγώματος* (Unfreezing-Change-Refreeze Model) (Kritsonis, 2005· Cummings, Bridgman, & Brown, 2016· Wirth, 2018). Το πρώτο στάδιο είναι εκείνο του *ξεπαγώματος*. Στο στάδιο αυτό επισημαίνεται η αναγκαιότητα της αλλαγής και βασίζεται στη αντίληψη ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται από την προηγούμενη μάθηση και τις πολιτισμικές επιρροές. Η αλλαγή απαιτεί την προσθήκη νέων δυνάμεων ή την εξάλειψη ορισμένων από τους υπάρχοντες παράγοντες που συμβάλλουν στη διαιώνιση της συμπεριφοράς, και έχει τρεις (3) υπο-διαδικασίες:

1. Η διάψευση (disconfirmation), κατά την οποία όταν οι παρούσες συνθήκες οδηγούν σε δυσαρέσκεια, απαιτείται να προσδιοριστεί η αιτία της δυσαρέσκειας, αλλά και να γίνει αποδεκτή ως έγκυρη αιτία δυσαρέσκειας. Όσο πιο μεγάλη είναι η απόσταση μεταξύ του τι πιστεύεται και του τι πρέπει να πιστεύεται για να γίνει εφικτή η αλλαγή, τόσο πιθανότερο είναι να αγνοηθούν οι νέες πληροφορίες. Εάν η προσπάθεια αλλαγής θεωρηθεί αναπόφευκτη, η άρνηση μετατοπίζεται στην αντίσταση με την επιμονή ότι η αλλαγή συμβαίνει αλλού, και είναι πιθανό να εκδηλωθεί παθητική – επιθετική συμπεριφορά. Με τον τρόπο αυτό, τα κίνητρα για αλλαγή οδηγούνται από κάτι που εκτιμάται ή συνδέεται στενά με μια πίστη.
2. Το άγχος ή η ενοχή (anxiety or guilt) βασίζονται σε προηγούμενες πεποιθήσεις που θεωρούνται πλέον μη έγκυρες. Το άγχος μπορεί να περιγραφεί με τη φράση «Δεν θα επιβιώσω εάν δεν αλλάξω», ενώ η ενοχή μπορεί να περιγραφεί με τη φράση «Δεν θα επιτύχω τα ιδανικά και τις φιλοδοξίες μου, εκτός και αν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αλλάξω». Ωστόσο, το άγχος ή η ενοχή μπορεί να μην επαρκούν για να προκληθεί αλλαγή, εάν παρουσιαστεί άγχος μάθησης.

3. Το άγχος μάθησης (learning anxiety) προκαλεί την άμυνα και την αντίσταση λόγω του ότι πρέπει να ξεχαστεί ό,τι είχε γίνει αποδεκτό στο παρελθόν. Αυτή η διαδικασία μπορεί να δημιουργήσει συναισθήματα ανικανότητας, ή απώλεια ταυτότητας σε σχέση με την ευθυγράμμιση μεταξύ πεποιθήσεων και πράξεων. Το άγχος μπορεί να αναπτυχθεί εάν η αλλαγή απαιτεί από τον εργαζόμενο να αλλάξει τις σχέσεις που έχει με διαφορετικές ομάδες συναδέλφων. Αυτό αφορά, τόσο την προσωπική ταυτότητα του όσο και την αναγνώριση από τους συνάδελφους. Για να ξεπεραστεί το άγχος της μάθησης, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα ψυχολογικό *δίχτυ ασφαλείας*· η προσωρινή *αδυναμία* πρέπει να θεωρείται αποδεκτή.

Το δεύτερο στάδιο, εκείνο της *αλλαγής*, προϋποθέτει πως, μόλις υπάρξει δυσαρέσκεια με τις τρέχουσες συνθήκες και πραγματική επιθυμία για αλλαγή, είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί ακριβώς το τί πρέπει να αλλάξει, εάν αυτό δεν έχει ήδη διατυπωθεί στο πρώτο στάδιο. Σε αυτό το στάδιο είναι απαραίτητος ένας σαφής ορισμός της επιθυμητής κατάστασης που θα προκύψει μετά την εφαρμογή της αλλαγής. Το *πάγωμα* είναι το τρίτο και τελικό στάδιο, στο οποίο η νέα συμπεριφορά γίνεται συνήθης, και περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας νέας ταυτότητας και τη δημιουργία νέων διαπροσωπικών σχέσεων. Αυτό απαιτεί την επίδειξη μιας συμπεριφοράς που είναι σύμφωνη με τις υπόλοιπες συμπεριφορές, τις αξίες και τις πεποιθήσεις που κατέχει ήδη το άτομο. Κύρια στοιχεία της διατήρησης της νέας συμπεριφοράς περιλαμβάνουν, α) την ανάπτυξη μιας νέας ιδέας και ταυτότητας, και β) την καθιέρωση μιας νέας συμπεριφοράς στις διαπροσωπικές σχέσεις. Επειδή η κουλτούρα μέσα στην οποία ζει ο εργαζόμενος έχει ισχυρή επιρροή όσον αφορά την ενίσχυση, είτε της παλιάς είτε της νέας συμπεριφοράς, είναι συχνά επιθυμητή η συνεργασία με μια μεγαλύτερη ομάδα που μπορεί να υποστηρίζει ο ένας τον άλλον, και επιτρέπει την εστίαση της προσοχής στα υπόλοιπα άτομα ή τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που μπορεί να περιορίζουν τη μεταβολή της μόνιμης.

Λίγο αργότερα, το 1958, οι Ronald Lippitt, Jeanne Watson, και Bruce Westley επέκτειναν το τριφασικό μοντέλο του Lewin, δημιουργώντας μια θεωρία επτά (7) σταδίων που επικεντρώνεται περισσότερο στο ρόλο και την ευθύνη του παράγοντα αλλαγής, παρά στην εξέλιξη της ίδιας της αλλαγής (Kritsonis, 2005). Τα επτά στάδια είναι τα εξής:

1. η διάγνωση του προβλήματος,
2. η αξιολόγηση του κινήτρου και της ικανότητας αλλαγής,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3. η αξιολόγηση των κινήτρων του φορέα αλλαγής, που περιλαμβάνει τη δέσμευσή του για αλλαγή,
4. η ανάπτυξη σχεδίων δράσης και η δημιουργία στρατηγικών,
5. η σαφής επιλογή και κατανόηση από όλα τα μέρη του ρόλου των φορέων αλλαγής, ώστε οι προσδοκίες να είναι σαφείς,
6. η διατήρηση της αλλαγής με την επικοινωνία, την ανατροφοδότηση και τον συντονισμό των ομάδων,
7. η σταδιακή απόσυρση του φορέα αλλαγής με την πάροδο του χρόνου, και μόλις η αλλαγή γίνει μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας.

Το 1987, και βασιζόμενος στο μοντέλο του Lewin, ο Edgar H. Schein πρότεινε μια διαφορετική προσέγγιση (Κοτρωνάκη, & Παπαναστασίου, 2010· Wirth, 2018). Για τον Schein, στην πρώτη φάση του *ξεπαγώματος* δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες και τα κίνητρα για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Για την επίτευξη αυτού, προτείνονται τρεις (3) ενέργειες:

1. η δημιουργία ενός κλίματος αστάθειας και αμφισβήτησης (disconfirmation) της υπάρχουσας κατάστασης,
2. η επισήμανση του χάσματος (gap) μεταξύ της υπάρχουσας δυσλειτουργικής ή αναποτελεσματικής κατάστασης και της επιθυμητής,
3. η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι ψυχολογικά έτοιμο να δεχτούν τις ανωτέρω ενέργειες.

Η δεύτερη φάση κατά τον Schein, ονομάζεται *μετάβαση* (changing) ή *γνωστική ανακατασκευή* (cognitive restructuring). Είναι η διαδικασία κατά την οποία παρέχεται η κατάλληλη βοήθεια στους εργαζομένους προκειμένου να επιτευχθεί η τροποποίηση της σκέψης και της δράσης τους. Αυτό καθίσταται εφικτό με την εναλλαγή των επιχειρησιακών ρόλων των εργαζομένων μέσα από τους οποίους θα είναι σε θέση να εξετάσουν τις συνθήκες από διαφορετική οπτική γωνία. Η τρίτη φάση, το *πάγωμα*, περιλαμβάνει την υιοθέτηση και σταθεροποίηση της νέας κατάστασης μέσω της προσωπική εξοικείωσης του κάθε εμπλεκόμενου με τη νέα κατάσταση και την ικανοποιητική αποδοχή του νέου ρόλου του, και της ομαλής αλληλεπίδρασης των νέων προσωπικών ρόλων με το σύνολο.

Έπειτα, το 1996, ο John Kotter παρουσίασε ένα μοντέλο για τη διαχείριση μίας επερχόμενης οργανωσιακής αλλαγής (Kotter, 2005· Kotter, 2007· Σταμπέλου, 2018), το οποίο συνίσταται σε οκτώ (8) διαδοχικά στάδια:

1. την ανάπτυξη οράματος,
2. την ανάπτυξη στρατηγικής μεθόδου,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3. τη δημιουργία αισθήματος επείγουσας ανάγκης,
4. τη δημιουργία ομάδας καθοδήγησης,
5. τη δημιουργία μίας ευρείας δράσης,
6. την επικοινωνία του περιεχομένου της αλλαγής,
7. την επίτευξη βραχυπρόθεσμων επιτυχιών,
8. την ενίσχυση της παραγωγικότητας, μέσω της αύξησης της κερδοφορίας και αύξηση της εισαγωγής νέων αλλαγών.

Βάσει των παραπάνω, φαίνεται πως είναι αναγκαία η δημιουργία ενός καθορισμένου οράματος, το οποίο θα κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζομένους, αναφέροντας επίσης τις θετικές συνέπειες του προγράμματος αλλαγής, προκειμένου να δεσμευτούν στην προσπάθεια αλλαγής, και να έχουν επίγνωση των υποχρεώσεών τους και των δυσκολιών που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν. Όταν το όραμα όμως δεν είναι συγκεκριμένο, τότε τίθεται σε ρίσκο η επιτυχία του προγράμματος, εξαιτίας της έλλειψης του κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Σύμφωνα με τον Kotter, είναι πολύ σημαντικό να γίνει μία συγκεκριμένη οργανωσιακή αλλαγή προκειμένου να εξελιχθεί ή να επιβιώσει ένας οργανισμός. Η ανάγκη εφαρμογής προγραμμάτων αλλαγής προκύπτει από την μελέτη της αγοράς και από τις δυνατότητες του εκάστοτε οργανισμού. Όπως φαίνεται από το τέταρτο στάδιο, είναι απαραίτητο να υπάρχει συνεργασία μεταξύ εργαζομένων· είναι σημαντικό να συγκροτηθεί μία ομάδα εργαζομένων δεσμευμένων με το πρόγραμμα, που να διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες για να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις δυσκολίες που θα προκύψουν και να διορθώσουν τα όποια λάθη. Για τον Kotter, η κεντρική αλλαγή πρέπει να χωρίζεται σε μικρά βήματα, προκειμένου οι εργαζόμενοι να συνηθίζουν στις αλλαγές. Μάλιστα, είναι σημαντικό να πραγματοποιούνται μικρές και σταδιακές αλλαγές, ώστε να λειτουργούν ως κίνητρο για εκείνες που θα ακολουθήσουν. Πάνω από όλα όμως, οι οργανωσιακές αλλαγές θα πρέπει να ενσωματώνονται στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, και οι εργαζόμενοι να είναι απαλλαγμένοι από τις παλιές διαδικασίες.

Όποια θεωρία, όμως, κι αν αποφασίσει να εφαρμόσει ένας οργανισμός, το μεγαλύτερο ποσοστό επιρροής από τις μεταβολές μιας αλλαγής υφίστανται οι εργαζόμενοι. Έτσι, η παρούσα διπλωματική εργασία προσπαθεί να καταδείξει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην οργανωσιακή αλλαγή, εάν δηλαδή η αντίδρασή τους απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή είναι αρνητική, θετική, ή αμφιθυμική. Η έρευνα γίνεται μέσω της συστημικής επισκόπησης άρθρων, αλλά και με συνεντεύξεις που παραχωρήθηκαν από εργαζόμενους (τόσο του Ιδιωτικού όσο και του Δημοσίου τομέα εργασίας), προκειμένου να εντοπιστούν τα αίτια της αντίστασης στην αλλαγή και οι συνέπειες που προκαλούνται. Η σημαντικότητα της διερεύνησης αυτής έγκειται στο γεγονός ότι η ετοιμότητα για αλλαγή από την πλευρά των εργαζομένων αποτελεί ένα μείζον θέμα για την ομαλή λειτουργία ενός

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οργανισμού. Επιπρόσθετα, αν και η αλλαγή είναι κομμάτι της ζωής, επαγγελματικής και μη, οι άνθρωποι έχουν την τάση να προβάλλουν αντίσταση στο νέο και στο άγνωστο. Κατ' αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται συχνά αντιδράσεις και κλίμα αντίστασης στο εσωτερικό των οργανισμών. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινιστεί πως, αν και οι θεωρίες που περιγράφονται στο σώμα της εργασίας και οι συνεντεύξεις της συγγραφέως αφορούσαν και απευθύνονταν και στα δύο φύλα, γίνεται εκτενής χρήση του αρσενικού γένους (π.χ. ο εργαζόμενος, ο ερωτώμενος). Αυτό γίνεται αποκλειστικά και μόνο για λόγους ευκολίας/ συντομίας, χωρίς να εμπεριέχεται κάποια διαφυλική σκοπιμότητα.

Η διπλωματική εργασία είναι δομημένη σε πέντε (5) κεφάλαια, εκ των οποίων τον πρώτο είναι η εισαγωγή στο θέμα που εξετάζεται. Στο δεύτερο κεφάλαιο καταγράφονται τα ευρήματα που προέκυψαν από τη συστημική επισκόπηση άρθρων που δημοσιεύθηκαν από το 2005 έως και το 2019, και υποδεικνύονται τα τυχόν υπάρχοντα κενά τα οποία δικαιολογούν την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Λίγο πιο αναλυτικά, εξετάζεται η φύση της αλλαγής, ποιες είναι οι αντιδράσεις προς την αλλαγή και πού έγκειται η σημαντικότητά τους, όπως επίσης και ποιοι παράγοντες (ατομικοί, οργανωσιακοί, κ.ά.) λειτουργούν ως αιτίες για την πυροδότηση των αντιδράσεων αυτών. Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται η μεθοδολογία που έχει επιλεγεί, και εξηγείται και ο λόγος για τον οποίο επελέγη. Επιπλέον, περιγράφεται ο τρόπος συλλογής δεδομένων, το δείγμα, και επεξηγείται η κάθε ερώτηση του οδηγού συνέντευξης ως προς το τί αποσκοπεί να εκμαιεύσει από τον συμμετέχοντα κατά την διαδικασία της συνέντευξης. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο αναλύθηκαν τα συλλεχθέντα στοιχεία, καθώς και τα αποτελέσματα, όπως αυτά προέκυψαν μέσα από τις αναλύσεις. Επίσης, για την υποστήριξη των γραφόμενων, γίνεται παράλληλη προσφυγή στα λεγόμενα των συμμετεχόντων. Στο πέμπτο κεφάλαιο ερμηνεύονται τα αποτελέσματα, αναλύονται τυχόν διαφωνίες με την βιβλιογραφική επισκόπηση, και καταγράφονται τα κυριότερα συμπεράσματα για την επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ παρουσιάζονται οι περιορισμοί της εργασίας και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Εν κατακλείδι, παρατίθενται οι βιβλιογραφικές αναφορές, καθώς και το παράρτημα με τον πρωτότυπο οδηγό συνέντευξης που σχεδιάστηκε και χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας της διπλωματικής αυτής εργασίας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1 Τι είναι η αλλαγή

2.1.1 Τα είδη της αλλαγής

Η σημερινή εποχή, όπως και άλλες στη διάρκεια της διαδρομής της ανθρώπινης ιστορίας, χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές σε πολλούς τομείς, αν και αλλαγές συνέβαιναν ανέκαθεν. Ένας από τους πρώτους ορισμούς της αλλαγής είναι καταγεγραμμένος στο βιβλίο *Tao Te Ching* (το *Βιβλίο των Αλλαγών*, Κίνα, 6ος αιώνας π.Χ.), στο οποίο περιγράφεται ως η μετάβαση που λαμβάνει χώρα όταν κάτι, από ίδιο γίνεται διαφορετικό. Αν και στη σύγχρονη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ένας και μόνον ορισμός, τόσο για την έννοια της αλλαγής όσο και για την οργανωσιακή αλλαγή ειδικότερα, μπορεί να περιγραφεί ως ο μετασχηματισμός της οργάνωσης ενός οργανισμού από την εκάστοτε παρούσα κατάσταση, σε μία μελλοντική επιθυμητή κατάσταση (Βλαχάκη, 2016).

Η αλλαγή συνεπάγεται τη διεργασία από μία υπάρχουσα κατάσταση (το σημείο Α) σε μία μελλοντική κατάσταση (το σημείο Β) η οποία πλαισιώνεται από εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες, ενώ σε πολλές περιπτώσεις η έννοια της αλλαγής ταυτίζεται ή απλώς συνδέεται με τον όρο του μετασχηματισμού (Βλαχάκη, 2016). Οι Grama & Todericiu (2016) ορίζουν την αλλαγή ως έναν μετασχηματισμό που μπορεί να παρατηρηθεί εγκαίρως, και επηρεάζει προσωρινά ή/ και σύντομα τη δομή και τη λειτουργία της κοινωνικής οργάνωσης μιας ορισμένης κοινότητας, και η οποία μετατοπίζει την πορεία του ρου ή της ανάπτυξής της. Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία που συμβαίνει εν καιρώ, με περιόδους αστάθειας, στις οποίες η έλλειψη ασφάλειας ενός ισχύοντος συστήματος είναι η απάντηση στην ανάγκη επιβίωσης σε συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η αλλαγή είναι μια κατάσταση που καταργεί τα μέχρι εκείνη τη στιγμή δεδομένα πρότυπα οργάνωσης, και ζητά από τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν νέα πρότυπα που περιλαμβάνουν μια αλληλεπίδραση σκόπιμων και αναδυόμενων διαδικασιών, δυνητικά εξαιρετικά αμφιλεγόμενων (Ford, Ford, & D' Amelio, 2008). Οι οργανωσιακές αλλαγές εξηγούνται ως μεταβολή του περιβάλλοντος, της δομής, του πολιτισμού, της τεχνολογίας ή των ανθρώπων ενός οργανισμού. Παρόλο που η προγραμματισμένη αλλαγή αποσκοπεί να καταστήσει τον οργανισμό πιο αποτελεσματικό, αναμένεται αντίσταση από τα μέλη του, η οποία οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι η αλλαγή συνεπάγεται αυξημένη πίεση, άγχος και αβεβαιότητα για τους εργαζόμενους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σκοπός της εισαγωγής αλλαγών αποτελούν οι εμπορικοί σκοποί (αύξηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος), οι τεχνολογικοί σκοποί (εισαγωγή νέας τεχνολογίας για την εκσυγχρονισμό και αύξηση παραγωγικότητας), οι καινοτομικοί σκοποί (ανανέωση και εκσυγχρονισμός, πηγάζει από τη φιλοσοφία του οργανισμού για πρωτοπορία), και οι οργανωσιακοί σκοποί (εύρυθμη λειτουργία οργανισμού και υλοποίηση του οράματός του) (Κουμιώτη, 2006). Το κόστος και η προσπάθεια που καταβάλλεται για κάθε αλλαγή, πρέπει να έχει επενδυτικό χαρακτήρα και να θέτει γερές βάσεις, ώστε να μην χρειάζεται επανεξέταση.

Η ετοιμότητα για αλλαγή είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν διανοητική κλίση να δεχτούν και να υιοθετήσουν ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να αλλάξουν την ισχύουσα κατάσταση (status quo), ο *γνωστικός πρόδρομος* στις συμπεριφορές, είτε της αντίστασης είτε της υποστήριξης μιας προσπάθειας αλλαγής. Στον πυρήνα της, η ετοιμότητα για αλλαγή συνεπάγεται τη μετατροπή των ατομικών γνωστικών προσεγγίσεων σε ένα σύνολο εργαζομένων. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας να αξιολογηθεί η αντίληψη ετοιμότητας του συνόλου του οργανισμού πριν από οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής. Όταν η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή είναι υψηλή, τα μέλη του οργανισμού επενδύουν περισσότερο στην προσπάθεια αλλαγής, και καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες στη διαδικασία (Abdel–Ghany, 2014). Οι εργαζόμενοι μπορεί επίσης να αναγκαστούν να συνεργαστούν με την Διοίκηση για την εφαρμογή μιας αλλαγής μέσω στρατηγικών, όπως είναι η χειραγώγηση, η απόκρυψη πληροφοριών, η υπόσχεση ψευδών μελλοντικών παροχών, και της χρήσης καταναγκασμού υπό μορφή κυρώσεων, απειλών και απολύσεων (Thomas, & Hardy, 2011).

Υπάρχουν αλλαγές μικρότερης και μεγαλύτερης κλίμακας (Κουμιώτη, 2006). Ως αλλαγή μικρότερης κλίμακας ορίζεται η εισαγωγή ενός νέου μηχανήματος, η αλλαγή μιας μεθόδου εργασίας σε ένα τμήμα του οργανισμού και, γενικότερα, αλλαγές που δεν χρειάζονται ιδιαίτερο προγραμματισμό και προσπάθεια ενσωμάτωσης. Αντίθετα, ως αλλαγή μεγαλύτερης κλίμακας ορίζεται οποιαδήποτε αλλαγή απαιτεί συστηματική προσπάθεια και μελέτη, λόγω της πολυπλοκότητάς της. Τέτοιες αλλαγές είναι οι συγχωνεύσεις, η αλλαγή οράματος, ή/ και η υιοθεσία ενός νέου συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων.

Η αλλαγή σε έναν οργανισμό μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε πέντε (5) κύριες κατηγορίες, καθεμία από τις οποίες αντανακλά το επίπεδο στο οποίο υλοποιείται:

- αλλαγή αποστολής,
- λειτουργικές αλλαγές,
- στρατηγικές αλλαγές,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- τεχνολογικές αλλαγές,
- στάση και αλλαγές συμπεριφοράς των εργαζομένων ενός οργανισμού.

Η αλλαγή αποστολής καταγράφει την αλλαγή της αποστολής ενός οργανισμού, ενώ οι λειτουργικές αλλαγές γίνονται κυρίως για την ενίσχυση της ομαλής ροής εργασίας σε έναν οργανισμό, και επηρεάζουν τα συστήματα και το ανθρώπινο δυναμικό. Οι στρατηγικές αλλαγές αφορούν κυρίως την εταιρική στρατηγική, που συνεπάγεται αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο (π.χ. για να εξυπηρετήσει συγχωνεύσεις, εξαγορές ή νέες αγορές τις οποίες ο οργανισμός θέλει να εμπλακεί). Οι τεχνολογικές αλλαγές στοχεύουν κυρίως στην υποδομή ενός οργανισμού, καθώς η τεχνολογία αλλάζει συνεχώς, δημιουργώντας μια κατάσταση που οδηγεί τους οργανισμούς σε μια προσπάθεια να εξασφαλίσουν την επιτυχία στην απόδοση. Οι αλλαγές στάσης και συμπεριφοράς στοχεύουν στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

Οι στρατηγικές αλλαγής ταξινομούνται σε τρεις (3) κατηγορίες: εμπειρικές-ορθολογικές στρατηγικές (empirical-rational strategies), στρατηγικές κανονιστικής-αναδημιουργίας (normative-reeducative strategies), και στρατηγικές εξουσίας-καταναγκασμού (power-coercive strategies) (Choi, & Ruona, 2011). Αναλυτικότερα:

- *Εμπειρικές-ορθολογικές στρατηγικές*. Οι θεμελιώδεις υποθέσεις στις οποίες βασίζονται οι στρατηγικές εμπειρικής και ορθολογικής αλλαγής, είναι το ότι οι άνθρωποι είναι λογικοί και το ότι θα ακολουθήσουν το συμφέρον τους μόλις το εντοπίσουν. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με αυτές τις υποθέσεις, οι εργαζόμενοι θα ακολουθήσουν μια προτεινόμενη οργανωσιακή αλλαγή, εάν αυτή μπορεί να δικαιολογηθεί ορθολογικά και εάν μπορεί να αποδειχθεί πως ο ίδιος ο εργαζόμενος θα έχει κέρδος από αυτή. Επίσης, καθώς η άγνοια υποτίθεται ότι εμποδίζει την αλλαγή, η έρευνα και η εκπαίδευση θεωρούνται ως οι κύριοι τρόποι διευκόλυνσης των αλλαγών. Παρόλο που υπάρχουν διαφοροποιήσεις σε αυτή την ομάδα στρατηγικών, οι φορείς αλλαγής, συχνά με τη βοήθεια εμπειρογνωμόνων, προσπαθούν να τροποποιήσουν τις συμπεριφορές των αποδεκτών της αλλαγής, δηλαδή των εργαζομένων, με επιχειρηματολογία και λογική.
- *Στρατηγικές κανονιστικής-αναδημιουργίας*. Αυτές οι στρατηγικές υποθέτουν ότι οι άνθρωποι είναι ορθολογικά αυτοεπικεντρωμένοι. Ωστόσο, ταυτόχρονα με το προηγούμενο, αυτές οι στρατηγικές υποθέτουν επίσης ότι οι άνθρωποι συμμορφώνονται και δεσμεύονται σε κοινωνικά αποδεκτές έννοιες, κανόνες και θεσμούς. Επομένως, αν υπάρξουν οργανωσιακές αλλαγές, οι εργαζόμενοι, όχι μόνο πρέπει να υποβληθούν σε ορθολογική πληροφοριακή επεξεργασία, αλλά και να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αναθεωρήσουν τις στάσεις, τις αξίες, τους κανονιστικούς τους προσανατολισμούς, τους θεσμοθετημένους ρόλους και τις σχέσεις τους, τους γνωστικούς και αντιληπτικούς προσανατολισμούς. Καθώς οι αλλαγές σε αυτούς τους μη γνωστικούς καθοριστικούς παράγοντες συμπεριφοράς πρέπει να ασκούνται μέσω της αμοιβαίας πειθούς εντός των συνεργατικών σχέσεων, οι διαδικασίες αλλαγής που απαιτούνται σε αυτή την ομάδα στρατηγικών είναι ουσιαστικά διαφορετικές από τη μετάδοση πληροφοριών ή τον καταναγκασμό. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η αλλαγή καθίσταται εφικτή μόνο όταν τα άτομα συμμετέχουν στη δική τους *αναδημιουργία*. Επιπλέον, η συμμετοχή είναι απαραίτητη για την οικοδόμηση της εταιρικής σχέσης, της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης, οι οποίες θεωρούνται ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη βελτίωση της απόδοσης. Οι στρατηγικές κανονιστικής-αναδημιουργίας έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: δίνουν έμφαση στους εργαζομένους και τη συμμετοχή τους στη διαδικασία αλλαγής, θεωρούν πως το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι έγκειται στις στάσεις, τις αξίες, τα πρότυπα και τις εξωτερικές και εσωτερικές σχέσεις, προσπαθούν να καταστήσουν συνειδητά εκείνα τα στοιχεία που εμποδίζουν την επίλυση προβλημάτων, και τέλος, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν από τις επερχόμενες αλλαγές, είναι αναγκαία η χρήση μεθόδων και εννοιών των συμπεριφοριστικών επιστημών. Κύριες στρατηγικές αποτελούν η βελτίωση των δυνατοτήτων επίλυσης προβλημάτων και η ανάπτυξη των ατόμων που απαρτίζουν το σύστημα που πρέπει να αλλάξει.

- *Στρατηγικές εξουσίας-εξαναγκασμού*. Η δύναμη είναι ένα συστατικό όλων των στρατηγικών. Αυτό που διαφοροποιεί τις στρατηγικές είναι ο βαθμός εξουσίας που εξαρτάται από κάθε στρατηγική και οι τρόποι με τους οποίους κάθε στρατηγική παράγει και εφαρμόζει ισχύ στη διαδικασία των αλλαγών. Οι στρατηγικές εξουσίας-καταναγκασμού χαρακτηρίζονται από έμφαση στις πολιτικές και οικονομικές κυρώσεις που επιφέρει η έλλειψη συμμόρφωσης με μια προτεινόμενη αλλαγή ή τη χρήση της ηθικής εξουσίας που εστιάζει στα συναισθήματα της ενοχής και της ντροπής. Ο εξαναγκασμός κυμαίνεται από την ανεπαίσθητη χειραγώγηση έως και την άμεση χρήση σωματικής βίας, που επιτρέπουν στους πιο ισχυρούς εργαζόμενους εντός της οργανωσιακής ιεραρχίας να επιβάλλουν τη θέλησή τους στους λιγότερο ισχυρούς, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν τη συμμόρφωσή τους.
- *Στρατηγικές κανονιστικής-αναδημιουργίας vs. στρατηγικών εξουσίας-καταναγκασμού*. Κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής, τα άτομα πρέπει να επανεξετάσουν τις πεποιθήσεις, τις αξίες τους και τους κανονιστικούς προσανατολισμούς τους για να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον. Οι αλλαγές σε αυτούς τους μη-γνωστικούς καθοριστικούς παράγοντες συμπεριφοράς απαιτούν αναδημιουργία, έτσι ώστε να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αλλάζουν τα πρότυπα σκέψης και δράσης που είναι έως εκείνη τη στιγμή εδραιωμένα. Η επανεκπαίδευση δεν είναι δυνατή μέσω του εξαναγκασμού ή της πίεσης, και πρέπει να διακρίνεται από τη συμμόρφωση. Μία από τις μεγαλύτερες διαφορές ανάμεσα στις στρατηγικές κανονιστικής και αναδημιουργίας και στις στρατηγικές εξουσίας-καταναγκασμού είναι ότι οι πρώτες επικεντρώνονται στη δέσμευση και οι τελευταίες στη συμμόρφωση. Σύμφωνα με τις στρατηγικές εξουσίας-καταναγκασμού, οι αποδέκτες των αλλαγών αναγκάζονται να συμμορφώνονται με τους στόχους και, ως απάντηση, μπορούν να συμμορφώνονται με την κατεύθυνση χωρίς να εκφράζουν τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τις κανονιστικές και αναδημιουργιακές στρατηγικές, δίνεται η ευκαιρία σε όλα τα μέλη του οργανισμού να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, έχοντας έτσι τη δυνατότητα να συνεισφέρουν, εκφράζοντας τη γνώμη τους. Υπό αυτές τις συνθήκες, τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να βλέπουν την αλλαγή ως αναγκαία και πολύτιμη ή/ και να παρέχουν ανατροφοδότηση στον οργανισμό σχετικά με ους τρόπους που μπορούν να ενισχύσουν την εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής. Αυτό ενισχύει την ουσιαστική δέσμευση των ατόμων και την υποστήριξη της αλλαγής σε πνευματικό και συναισθηματικό επίπεδο. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ατομική αντίληψη της αναγκαιότητας και της αξίας μιας αλλαγής είναι σημαντικές πτυχές της ετοιμότητας για αλλαγή, και μπορεί να διευκολύνει την υιοθέτησή της. Από την άποψη αυτή, μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι στρατηγικές κανονιστικής-αναδημιουργίας είναι πιο αποτελεσματικές από τις στρατηγικές εξουσίας-καταναγκασμού για την προαγωγή της ετοιμότητας για αλλαγή.

- *Στρατηγικές κανονιστικής-αναδημιουργίας vs. εμπειρικών-ορθολογικών στρατηγικών*. Οι εργαζόμενοι έχουν τις τάσεις να παρακολουθούν μηνύματα επικοινωνίας που είναι συνεπή με τις υπάρχουσες συμπεριφορές και πεποιθήσεις (δηλ. επιλεκτική έκθεση) και να ερμηνεύουν τα μηνύματα επικοινωνίας με βάση τις υπάρχουσες συμπεριφορές και πεποιθήσεις (δηλ. επιλεκτική αντίληψη). Λόγω αυτών των τάσεων, ακόμη και αν οι εργαζόμενοι εκτίθενται σε νέες γνώσεις σχετικές με την καινοτομία, η έκθεση αυτή θα έχει ελάχιστη επίδραση, εκτός εάν η καινοτομία θεωρηθεί ότι σχετίζεται με τις ανάγκες τους και είναι συνεπής με τις στάσεις και τις πεποιθήσεις τους. Με άλλα λόγια, η υιοθέτηση οποιασδήποτε αλλαγής ή καινοτομίας από τους εργαζομένους εξαρτάται περισσότερο από την αλληλεπίδραση μεταξύ των παραγόντων αλλαγής και των αποδεκτών τους, παρά από τα αντικειμενικά πλεονεκτήματα των ιδεών και των ίδιων των προϊόντων. Επιπλέον, οι στρατηγικές κανονιστικής-αναδημιουργίας παρέχουν περισσότερες ευκαιρίες για τους αποδέκτες των αλλαγών για να αναπτύξουν τις γνώσεις που χρειάζονται για να πιστέψουν στα οφέλη μιας αλλαγής,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

γεγονός που μπορεί να διευκολύνει την υιοθέτησή της. Η αλλαγή της αποδοτικότητας των εργαζομένων και η πίστη τους στα οφέλη μιας αλλαγής είναι σημαντικά στοιχεία της ατομικής ετοιμότητας για οργανωσιακή αλλαγή. Από την άποψη αυτή, οι στρατηγικές κανονιστικής-αναδημιουργίας αναμένεται να είναι πιο αποτελεσματικές από τις εμπειρικές-ορθολογικές στρατηγικές για την προώθηση της ατομικής ετοιμότητας για οργανωτική αλλαγή. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να δεχτούν νέες μεθόδους εάν συμμετέχουν στον προγραμματισμό και την ανάπτυξη της αλλαγής. Οι στρατηγικές κανονιστικής-αναδημιουργίας είναι πιο αποτελεσματικές από τις άλλες ομάδες στρατηγικών για την πρόκληση θετικών γνωστικών, συναισθηματικών και εσκεμμένων απαντήσεων στην οργανωσιακή αλλαγή.

Η οργανωσιακή αλλαγή δύναται να είναι:

- επιβαλλόμενη/ απρογραμμάτιστη (ο οργανισμός παίρνει βιαστικές αποφάσεις ζωτικής σημασίας για την ύπαρξή του),
- αναμενόμενη/ προγραμματισμένη (ο οργανισμός υιοθετεί μια αλλαγή βάσει μελετών και σχεδιασμού, ενημερώνοντας εκ των προτέρων τους εργαζομένους),
- σταδιακή (πραγματοποιείται σε φάσεις, ώστε η προσαρμογή να καταστεί ευκολότερη),
- ριζοσπαστική (εφαρμόζεται ραγδαία και η αποκοπή από το μέχρι τότε status quo είναι άμεση),
- προδραστική (οι ενέργειες στηρίζονται σε συγκεκριμένες προβλέψεις για το μέλλον, ώστε ο οργανισμός να προηγείται των εξελίξεων),
- αντιδραστική (πραγματοποιείται ύστερα από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα που δέχεται ο οργανισμός),
- διαπραγματεύσιμη (τόσο η αντίδραση του οργανισμού απέναντι στην αλλαγή όσο και η ίδια η αλλαγή και η σκοπιμότητά της, τίθενται υπό διαπραγμάτευση) (Κοτρωνάκη, & Παπαναστασίου, 2010· Παπαδάκη, & Γιανναδάκη, 2010· Σταμπέλου, 2018).

Η προγραμματισμένη αλλαγή αναφέρεται σε μια προμελετημένη παρέμβαση, διευκολυνόμενη από τους φορείς αλλαγής, η οποία αποσκοπεί στην τροποποίηση της οργανωσιακής λειτουργίας για ένα ευνοϊκότερο αποτέλεσμα, και είναι ο πιο συνηθισμένος τύπος αλλαγής. Η προγραμματισμένη δράση ενός φορέα αλλαγής για να δημιουργήσει κάτι καινούριο, χρειάζεται έναν κύριο και λογικό σκοπό, η μέθοδος που χρησιμοποιείται στη διαδικασία αλλαγής επηρεάζει την ποιότητα και την κατεύθυνση της αλλαγής, ενώ σε οποιαδήποτε αλλαγή το ποσοστό είναι διαφορετικό (Cornescu, & Adam, 2016). Αν και η αλλαγή προορίζεται για να αποφέρει όφελος για τον οργανισμό και τους εργαζομένους, η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συμπεριφορά των εργαζομένων δεν είναι πάντα υπέρ της αλλαγής· όταν εισάγεται μια αλλαγή σε έναν οργανισμό, παράγεται μια σειρά αντιδράσεων λόγω της εγγενούς αβεβαιότητας ή των κινήτρων που μεταβάλλουν τα ανθρώπινα μοτίβα συμπεριφοράς (π.χ. status quo, άγχος, έλλειψη ανοχής, κ.ά.). Η αντίσταση είναι ένα φυσικό φαινόμενο, όχι απαραίτητα προς την ίδια την αλλαγή, αλλά προς τις συνέπειες της αλλαγής. Η διαδικασία μετάβασης από κάτι γνωστό σε κάτι άγνωστο συνεπάγεται αβεβαιότητα, επομένως οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι απειλείται η ασφάλειά τους σε ένα περιβάλλον που ήταν – μέχρι πρότινος τουλάχιστον – γνώριμο, ελεγχόμενο, και ικανοποιητικό. Η αλλαγή απειλεί τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τις ενέργειές τους, θέτοντας υπό αμφισβήτηση την ορθολογικότητά τους, τις αξίες τους και την κατανόησή τους ή την εκτίμηση της κατάστασης σε διαφορετικά στάδια. Η οργανωσιακή αλλαγή ορίζεται ως μια σκόπιμα προγραμματισμένη αλλαγή στην τυπική δομή, τα συστήματα, τις διαδικασίες ή τον τομέα της αγοράς προϊόντων ενός οργανισμού, με σκοπό τη βελτίωση της επίτευξης ενός ή περισσοτέρων οργανωσιακών στόχων. Η διαμόρφωση της στάσης απέναντι στην αλλαγή είναι ένα κρίσιμο γεγονός στη διαδικασία αλλαγής διότι, μόλις αυτή διαμορφωθεί, μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολο να μεταβληθεί, για τρεις κύριους λόγους. Αυτοί οι λόγοι, είναι η τάση επιλεκτικής έκθεσης σε πληροφορίες, η τάση δημιουργίας αναμνήσεων με τρόπο προκατειλημμένο βάσει κωδικοποιημένων πληροφοριών, αλλά και η ενεργητική επιχειρηματολογία εναντίον της έλλειψης συνεκτικών πληροφοριών (Lines, 2005).

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να διακριθούν με βάση το εύρος της επιρροής τους στο πλαίσιο του οργανισμού. Έτσι, διακρίνονται σε δύο (2) κεντρικές κατηγορίες: τις σταδιακές και τις ριζικές/ ραγδαίες οργανωσιακές αλλαγές (Σταμπέλου, 2018). Η πρώτη κατηγορία των σταδιακών αλλαγών, αφορά τις σταδιακές οργανωσιακές αλλαγές που πραγματοποιούνται σε ένα ή περισσότερα τμήματα του οργανισμού, και ανάμεσα στην έναρξη και την ολοκλήρωσή τους μεσολαβεί ένα εύλογο χρονικό διάστημα. Σε πολλές περιπτώσεις, ο λόγος που οι αλλαγές γίνονται σε ένα μόνο τμήμα, είναι για να μελετηθεί και να διερευνηθεί η καταλληλότητά τους και η θετική επίδρασή τους. Καθώς στηρίζονται σε μακροπρόθεσμα προγράμματα σχεδιασμού, οι αλλαγές αυτές είναι περισσότερο έμμεσες και γίνονται με πιο αργό και σταδιακό ρυθμό.

Η δεύτερη κατηγορία αφορά τις ριζικές/ ραγδαίες οργανωσιακές αλλαγές. Σε αυτήν την περίπτωση, η οργανωσιακή αλλαγή έχει άμεση εφαρμογή χρονικά, αλλά αφορά ολόκληρο τον οργανισμό. Εφαρμόζεται αμέσως, χωρίς να διασπάται σε επιμέρους στάδια, και έχει ως αποτέλεσμα την εκ θεμελίων κατάργηση των παλιών τρόπων εργασίας, και την αντικατάστασή τους από τους νέους. Συνήθως, οι ριζικές/ ραγδαίες αλλαγές είναι το αποτέλεσμα εμπειρικών δοκιμών, και τα ευεργετικά τους αποτελέσματα είναι σχεδόν βέβαια

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

και υψηλά. Ο βασικός λόγος για τον οποίο ένας οργανισμός θα προτιμήσει τις ριζικές/ ραγδαίες αλλαγές, είναι η ύπαρξη έντονων εσωτερικών προβλημάτων που καθιστούν επιτακτική την οργανωσιακή αλλαγή, και ο μειωμένος διαθέσιμος χρόνος προκειμένου η αλλαγή να σχεδιαστεί σε στάδια. Βέβαια, στις ριζικές/ ραγδαίες αλλαγές υπάρχει υψηλή πιθανότητα έντονης αντίδρασης από την πλευρά του εργατικού δυναμικού, καθώς και αποτυχίας, εξαιτίας της έλλειψης συστηματικής μελέτης και σταδιακού σχεδιασμού. Εκτός από τις προαναφερθείσες δύο κατηγορίες αλλαγών, η Κουμιώτη (2006) αναφέρει και τις αλλαγές συνεχούς βελτίωσης, δηλαδή τις συνήθεις και μικρές αλλαγές.

Άλλοι τύποι οργανωσιακών αλλαγών είναι η επιβαλλόμενη ή μη προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή, η φυσιολογική ή αναμενόμενη οργανωσιακή αλλαγή, και η διαπραγματεύσιμη αλλαγή (Κουμιώτη, 2006· Σταμπέλου, 2018). Η επιβαλλόμενη ή μη προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή περιλαμβάνει αλλαγές που αφήνουν ανεπηρέαστους τους δομικούς κανόνες και τις αξίες ενός οργανισμού, και προσαρμόζονται στο πλαίσιο της οργανωσιακής του κουλτούρας. Η φυσιολογική ή αναμενόμενη οργανωσιακή αλλαγή επέρχεται ως αποτέλεσμα μία οργανωσιακής διαδικασίας ή δραστηριότητας στην οποία ο οργανισμός είναι έτοιμος να αντιδράσει και να προσαρμοστεί. Συχνά, μπορεί να έχει γίνει πλήρης προετοιμασία για την προσαρμογή στη νέα κατάσταση που επιφέρει μία τέτοιου τύπου οργανωσιακή αλλαγή. Η διαπραγματεύσιμη αλλαγή διαθέτει βαθιά οργανωσιακή υπόσταση· δημιουργείται ένα πλαίσιο, μέσα στο οποίο τα μέλη της επιχείρησης διαχωρίζονται σε ομάδες. Η μία ομάδα αποτελείται από τους εργαζόμενους που αφορά άμεσα η οργανωσιακή αλλαγή και η δεύτερη ομάδα αποτελείται από τους εργαζόμενους που επηρεάζονται από την οργανωσιακή αλλαγή, ενώ ο οργανισμός καλείται να αντιμετωπίσει τις αντιδράσεις των εργαζομένων σε ατομικό, δι-ατομικό, ομαδικό και δι-ομαδικό επίπεδο.

Επειδή, όμως, γίνεται αναφορά και στην έννοια της οργανωσιακής *κουλτούρας*, κρίνεται σκόπιμο να δοθεί στο σημείο αυτό ένας ορισμός και για την κουλτούρα. Ο Schein (2010) όρισε την κουλτούρα μιας ομάδας ως ένα πρότυπο κοινών βασικών υποθέσεων που υιοθετήθηκε από την ομάδα ύστερα από τη χρήση του για την επίλυση προβλημάτων, όπως η εξωτερική προσαρμογή ή η εσωτερική ενσωμάτωση, και ενήργησε με τέτοιο τρόπο ώστε να θεωρηθεί έγκυρο και, ως εκ τούτου, να διδαχθεί στα νέα μέλη του οργανισμού ως ο ορθός τρόπος αντίληψης, σκέψης και συναίσθησης, σχετικά με παρόμοια προβλήματα.

Τα τρία (3) βασικά στάδια στον σχεδιασμό μιας αλλαγής, όπως αναφέρει η Κουμιώτη (2006), είναι:

1. η διάγνωση (αναγνώριση της κατάστασης και προσδιορισμός της επιθυμητής κατάστασης),

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2. οι προτάσεις (μελέτη των ενεργειών, σχεδιασμός των βημάτων, και εξέταση των αντιδράσεων για την επίτευξη της αλλαγής),
3. η απόφαση (ορισμός συμφέρουσας λύσης και σταθεροποίηση οδηγού δράσης για την αλλαγή).

2.1.2 Η σημασία της οργανωσιακής αλλαγής

Η σπουδαιότητα των οργανωσιακών αλλαγών διαφέρει κατά περίπτωση. Καθότι οι αλλαγές διαφοροποιούνται μεταξύ τους σε διάφορες διαστάσεις (π.χ. εύρος, πολυπλοκότητα, χρόνος εφαρμογής), μεταβάλλεται και ο αντίκτυπος που έχουν στη λειτουργία του οργανισμού. Ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους, διακρίνονται σε αλλαγές πρώτης και δεύτερης τάξης. Οι αλλαγές πρώτης τάξης αποτελούν, κατά έναν τρόπο, λογική συνέχεια της προηγούμενης επικρατούσας κατάστασης, χωρίς όμως να είναι ιδιαίτερα σπουδαίες ή/ και καινοτόμες για τη λειτουργία του οργανισμού, εστιάζοντας στη φύση της ίδια της αλλαγής. Παράδειγμα τέτοιας αλλαγής είναι η εισαγωγή ενός νέου λογισμικού σε έναν οργανισμό τεχνολογικών καινοτομιών, η οργανωσιακή κουλτούρα του οποίου συμβαδίζει ούτως ή άλλως με τη συνεχή αναβάθμιση των λογισμικών του προγραμμάτων.

Αντίθετα, η αλλαγή δεύτερης τάξης επιφέρει μετατροπές που δεν αποτελούν λογική συνέχεια της λειτουργίας του οργανισμού (αποσκοπεί δηλαδή στην εισαγωγή καινοτόμων αλλαγών), και η έμφαση δίνεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της αλλαγής, όχι στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται. Μπορεί μεν να εισάγεται σταδιακά, αλλά επιφέρει τεράστιες αλλαγές στη λειτουργία του οργανισμού. Παράδειγμα αλλαγής δεύτερης τάξης θα ήταν η εισαγωγή ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης σε έναν οργανισμό όπου η πρότερη κατάσταση ήταν η έγγραφη αρχειοθέτηση.

Οι Fuller, Wallenstein, Raman, & de Chalendar (2019) βρήκαν ότι υπάρχουν έξι (6) δυνάμεις που διαμορφώνουν τον μελλοντικό χώρο εργασίας, καθιστώντας την αλλαγή απαραίτητη. Οι δυνάμεις αυτές, είναι οι ταχύτατες εξελίξεις στον χώρο, η ολοένα και περισσότερο αυξανόμενη ζήτηση δεξιοτήτων (π.χ. τεχνικές γνώσεις), οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των εργαζομένων (π.χ. ευέλικτες μορφές εργασίας, μεγαλύτερη αυτονομία), η μετατόπιση των δημογραφικών στοιχείων εργασίας (π.χ. ένταξη ηλικιωμένων, προσφύγων κλπ στους χώρους εργασίας), τα μεταβατικά μοντέλα εργασίας (π.χ. απομακρυσμένη εργασία, freelancing), και η ανάπτυξη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η οργανωσιακή αλλαγή αλλάζει το περιεχόμενο ή την οργάνωση του έργου των εργαζομένων, ενώ πολλές φορές αναδιοργανώνονται τμήματα και τομείς του οργανισμού (Παπαδάκη, & Γιανναδάκη, 2010). Μπορεί να περιλαμβάνει προσλήψεις ή απολύσεις

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εργαζομένων, μεταθέσεις και προαγωγές, όπως επίσης και αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα. Οι αλλαγές αφορούν, είτε το σύνολο του οργανισμού είτε ορισμένους τομείς του, πάντα με γνώμονα τη γενικότερη βελτίωση του οργανισμού, προκειμένου αυτός να ανταποκριθεί στις πιέσεις του εξωτερικού ή/ και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Αιτίες που επιβάλλουν την οργανωσιακή αλλαγή προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (π.χ. Διοίκηση, εργαζόμενοι), ή το εξωτερικό (π.χ. πελάτες, ανταγωνιστές, τεχνολογία, οικονομία, πολιτική, νομοθεσία, καινοτομία) (Κουμιώτη, 2006).

Οι πρωτοβουλίες για οργανωσιακή αλλαγή αυξάνονται δραματικά, καθώς οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες λόγω της οικονομικής ύφεσης, των ελλείψεων των εργαζομένων, των τεχνολογικών εξελίξεων, της μείωσης του εργατικού δυναμικού (downsizing), των συγχωνεύσεων και της γενικής αστάθειας. Για άλλους, η αλλαγή είναι απαραίτητη λόγω της ταχείας ανάπτυξης, των νέων επιχειρήσεων, των ευκαιριών, των καινοτόμων εφευρέσεων και των νέων προσεγγίσεων ηγεσίας και διαχείρισης. Πάντως, όποιος κι αν είναι ο λόγος, η συνεχής αλλαγή είναι πλέον απαραίτητη για την επιχειρηματική επιτυχία. Ωστόσο, για να γίνει αυτό, ένας οργανισμός πρέπει να είναι σε συνεχή κατάσταση ετοιμότητας για οργανωσιακή αλλαγή, η οποία είναι μια συλλογή σκέψεων και προθέσεων προς την προσπάθεια συγκεκριμένης αλλαγής (Madsen, Miller, & John, 2005). Οι περισσότεροι οργανισμοί είναι υπέρ της πρακτικής πως θα πρέπει να πραγματοποιούν μέτριες οργανωσιακές αλλαγές τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, και μείζονες αλλαγές κάθε τέσσερα ή πέντε χρόνια (Kotter, & Schlesinger, 2008). Σχεδόν κάθε προσπάθεια για οργανωσιακή αλλαγή επιφέρει μια μορφή αντίστασης από τους εργαζόμενους που επηρεάζονται από εκείνη, καθώς αντιμετωπίζουν συναισθηματική αναταραχή. Ακόμη και οι αλλαγές που φαίνονται να είναι *θετικές* ή *ορθολογικές*, συνεπάγονται αβεβαιότητα και πιθανή απώλεια. Υπάρχουν τέσσερεις λόγοι που θα μπορούσαν να προκαλέσουν την αντίσταση στην αλλαγή· η επιθυμία αποτροπής της απώλειας ενός κεκτημένου (επικέντρωση στο προσωπικό, και όχι στο κοινό συμφέρον), η παρανόηση της ίδιας της αλλαγής και των συνεπειών της (συνήθως λόγω της έλλειψης εμπιστοσύνης μεταξύ εκείνου που εισάγει την αλλαγή και εκείνου που την υφίσταται), η πεποίθηση ότι η αλλαγή είναι κάτι χωρίς νόημα για τον ίδιο τον οργανισμό (εκτιμούν ότι το κόστος είναι μεγαλύτερο του οφέλους), και η χαμηλή ανοχή απέναντι στην αλλαγή (φόβος μπροστά στις νέες απαιτήσεις).

Οι οργανωσιακές αλλαγές προκύπτουν από τη δυναμική του περιβάλλοντος και είναι κάτι αναπόφευκτο από τη στιγμή που υπάρχει μια κοινωνία, η οποία βασίζεται στην ταχεία τεχνολογική ανάπτυξη. Οι οργανισμοί αλλάζουν όταν το απαιτεί η αγορά, ώστε να καταφέρουν να αναπτυχθούν και να επιτύχουν τους στόχους τους. Η διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής είναι μια δύσκολη φάση της πορείας ενός οργανισμού, επειδή

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

περιλαμβάνει τη μετάβαση από μια γνωστή, προς μια άγνωστη κατάσταση, χωρίς να υπάρχει μια *συνταγή επιτυχίας* για να υπολογιστεί ο απαιτούμενος χρόνος ανάμεσα στην εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής μέχρι την ανάγκη εφαρμογής μιας δεύτερης αλλαγής. Η αλλαγή αφορά τις οργανωσιακές ανάγκες και τις ανάγκες των εργαζομένων, την απόδοση ή/ και την επιβίωση σε μια ανταγωνιστική αγορά. Δεν είναι εγγενώς καλή ή κακή, επειδή μια αλλαγή μπορεί να αξιολογηθεί μόνο μετά την επίτευξη ή μη των στόχων της, και αναλόγως των συνεπειών της. Εντούτοις, μερικές φορές οι εργαζόμενοι *προβλέπουν* συνέπειες που βασίζονται στις πληροφορίες που προκύπτουν από τις προηγούμενες εμπειρίες τους.

2.2 Τα αίτια επιτυχίας ή αποτυχίας των αλλαγών

Η αθέτηση συμφωνιών και η προδοσία της εμπιστοσύνης, συμπεριλαμβανομένων των ψυχολογικών και σιωπηρών συμβολαίων (breach of psychological contract), παραβιάζονται κάθε φορά που τα ανώτερα κλιμάκια ενός οργανισμού – εν γνώσει ή εν αγνοία τους – αρνούνται μια υπόσχεση ή ένα αναμενόμενο πρότυπο συνεργασίας. Οι παραβιάσεις συμβαίνουν όταν υφίστανται μεταβολές στην κατανομή των πόρων και στις διαδικασίες με τις οποίες πραγματοποιούνται αυτές, ή στους τρόπους με τους οποίους τα ανώτερα κλιμάκια αλληλεπιδρούν με όσους βρίσκονται στα κατώτερα. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν πως έχουν αντιμετωπιστεί δίκαια, αναπτύσσουν συμπεριφορές και στάσεις που συνδέονται με την επιτυχή οργανωσιακή αλλαγή. Ωστόσο, όταν βιώνουν αδικία ή προδοσία, αναφέρουν ένα αίσθημα δυσαρέσκειας και επιθυμία αποζημίωσης που μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητικές συμπεριφορές, όπως μειωμένη παραγωγικότητα, χαμηλή ποιότητα εργασίας και λιγότερη συνεργασία, μαζί με την απώλεια εμπιστοσύνης στην Διοίκηση. Σε ακραίες περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι μπορούν να επιδιώξουν εκδίκηση ή αντίποινα, πιστεύοντας ότι τέτοιες ενέργειες είναι δικαιολογημένοι τρόποι εξομάλυνσης της αντιληπτής κακομεταχείρισης και εξισορρόπησης της αντιληπτής αδικίας, γεγονός που υποδηλώνει ότι η αντίσταση μπορεί να είναι το αποτέλεσμα αθετημένων συμφωνιών. Μάλιστα, η αντίσταση αποτελεί ένα από τους κύριους λόγους για την αποτυχία μιας διαδικασίας οργανωσιακής αλλαγής. Στις περισσότερες περιπτώσεις, προκαλεί καθυστερήσεις στην αλλαγή και την καθιστά πιο δαπανηρή.

Οι προσδοκίες, όπως αυτές που απαντώνται στις *αυτοεκπληρούμενες προφητείες* και το *φαινόμενο του Πυγμαλίωνα* (ή αλλιώς, *φαινόμενο του Rosenthal*), μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην κατανόηση της αλλαγής. Η αυτοεκπληρούμενη προφητεία ξεκινά με την ψευδή πεποίθηση ενός ατόμου – ψευδή τότε – ότι ένα συγκεκριμένο γεγονός θα συμβεί στο μέλλον. Έτσι, το άτομο αυτό συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο, σαν το εν λόγω γεγονός να είναι κάτι αναπόφευκτο, διαμορφώνοντας την αντίληψή του αναφορικά με τις

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πράξεις των γύρω του με τέτοιο τρόπο, ώστε αυτή να επιβεβαιώνει την προφητεία. Με αυτόν τον τρόπο θεσπίζει έναν κόσμο που εμφανίζεται ως μια διορατική συνειδητοποίηση της πραγματικότητας, παρά ως προϊόν της δικής του δικαιοδοσίας. Συνεπώς, οι προσδοκίες σχετικά με την ικανότητα και το δυναμικό των άλλων επηρεάζουν τις εκτιμήσεις των επιδόσεών τους και την επακόλουθη αντιμετώπισή τους από τους *φορείς εξουσίας*. Στο φαινόμενο του Πυγμαλίωνα, όσο υψηλότερες είναι οι προσδοκίες για ένα άτομο τόσο καλύτερα αποδίδει (το άτομο) στην εργασία του. Η Διοίκηση δηλαδή, θέτοντας υψηλότερες προσδοκίες για τους υφισταμένους της, μπορεί να τους παρακινήσει να αποδώσουν καλύτερα[1].

Οι επιτυχημένες προσπάθειες αλλαγής χρειάζονται την προϋπόθεση πως οι εργαζόμενοι του οργανισμού αρχίζουν να εξετάζουν την ανταγωνιστική κατάσταση αυτού, τη θέση του στην αγορά, τις τεχνολογικές τάσεις και τις οικονομικές επιδόσεις, και στη συνέχεια κοινοποιούν τα ευρήματά τους. Όλα τα μέλη του οργανισμού πρέπει να έχουν το προνόμιο να προτείνουν ή να ξεκινήσουν τις αναγκαίες αλλαγές, όμως στο τέλος, η Διοίκηση αυτού πρέπει να αποφασίσει ή να ξεκινήσει τις απαραίτητες αλλαγές. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν σε όλες τις πτυχές του έργου της αλλαγής και να εκφράζουν τη γνώμη τους. Η αλλαγή θα πρέπει να μπορεί να βελτιώσει τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Όμως, καθώς η αλλαγή περιλαμβάνει τη μετάβαση από μια γνωστή κατάσταση σε μια άγνωστη, τον τερματισμό του τρόπου με τον οποίο γίνονταν μέχρι μια δεδομένη στιγμή τα πράγματα, η αποτυχία να εκτιμηθεί η συλλογική και η ατομική ετοιμότητα για αλλαγή μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα οι διαχειριστές να δαπανούν σημαντικό χρόνο και ενέργεια για την αντιμετώπιση της αντίστασης των εργαζομένων. Μια επένδυση στην ανάπτυξη της ετοιμότητας αλλαγής μπορεί να επιτύχει ένα διπλό όφελος: πρώτον, η θετική ενέργεια πηγαίνει στη δημιουργία ετοιμότητας για αλλαγή, και δεύτερον, μπορεί να υπάρξει σημαντική μείωση της ανάγκης για διαχείριση της αντίστασης (Susanto, 2008).

Η επιτυχής εφαρμογή των αλλαγών αναπόφευκτα απαιτεί την ενθάρρυνση των εργαζομένων να υιοθετούν νέες συμπεριφορές, ώστε να επιτυγχάνονται οι επιθυμητές αλλαγές. Η δέσμευση για αλλαγή μπορεί να οριστεί ως μια νοοτροπία που δεσμεύει ένα άτομο σε μια πορεία δράσης που κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχή εφαρμογή μιας

[1] Στον αντίποδα, βρίσκεται το *φαινόμενο της Γαλάτειας* (Galatea Effect) και *το φαινόμενο του Γκόλεμ* (Golem Effect). Μαζί με το φαινόμενο του Πυγμαλίωνα/ Rosenthal (Pygmalion/ Rosenthal Effect), αποτελούν τις τρεις όψεις της *αυτοεκπληρούμενης προφητείας* (self-fulfilling prophesy-SFP). Το φαινόμενο της Γαλάτειας σχετίζεται με το στοιχείο της αυτο-αποτελεσματικότητας, δηλαδή την πίστη και την εμπιστοσύνη ενός ατόμου στον εαυτό του, στις ικανότητες και τις δυνατότητές του να πετύχει. Οι πεποιθήσεις των εργαζομένων (αυτό που σκέφτονται για τον εαυτό τους, θετικό ή αρνητικό) σχετικά με την ικανότητά τους να αποδίδουν σε έναν συγκεκριμένο βαθμό, επηρεάζουν εν τέλει τον τρόπο με τον οποίο αποδίδουν. Στο φαινόμενο του Γκόλεμ, οι χαμηλές προσδοκίες που θέτει, είτε η Διοίκηση για τον εργαζόμενο είτε ο ίδιος ο εργαζόμενος για τον εαυτό του, οδηγούν αντίστοιχα σε χαμηλές επιδόσεις από το άτομο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πρωτοβουλίας αλλαγής (Paolillo, Platania, Magnano, & Ramaci, 2015). Αυτή η λογική αποτελείται από τη συναισθηματική δέσμευση για αλλαγή, τη συνεχή δέσμευση για αλλαγή, και την κανονιστική δέσμευση για αλλαγή. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη έχει αποδειχθεί ότι συνδέεται στενά με πολλές δυναμικές που σχετίζονται με την αλλαγή, όπως η ανοιχτή στάση απέναντι στην αλλαγή, η αποδοχή της αλλαγής, η συνεργασία, και η ικανοποίηση με την αλλαγή. Η αισιοδοξία μπορεί να διαδραματίσει καίριο ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Η αντιληπτή δικαιοσύνη μέσα σε έναν οργανισμό είναι καθοριστικός παράγοντας αισιοδοξίας, και αμφότερες σχετίζονται με τη συνέχιση της δέσμευσης για αλλαγή (Paolillo, et al., 2015).

Τα χαμηλά ποσοστά επιτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής, συχνά αποδίδονται στην αντίσταση στις αλλαγές των εργαζομένων. Οι διαδικασίες αλλαγής οφείλονται σε διάφορους στρατηγικούς προβληματισμούς, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης για πιο ολοκληρωμένους τρόπους εργασίας και στην ανάγκη βελτίωσης των επιχειρηματικών επιδόσεων. Η αντίσταση μπορεί να έχει πολλές διαφορετικές εμφανίσεις. Όταν η οργανωσιακή αλλαγή είναι αναπόφευκτη, οι εργαζόμενοι που αντιστέκονται σε αυτήν είναι χαρακτηρίζονται ως παράλογοι, γεγονός που προϋποθέτει ότι η αντίσταση πρέπει να αντιμετωπιστεί και να καμφθεί. Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να δημιουργηθεί από προκατάληψη ή από τις αναποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης των αλλαγών.

2.3 Οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή

2.3.1 Ορισμοί και είδη των στάσεων

Τα άτομα δεν είναι απλώς οι παθητικοί αποδέκτες της οργανωσιακής αλλαγής, αλλά οι φορείς που ερμηνεύουν ενεργά και ανταποκρίνονται σε αυτό που συμβαίνει στο περιβάλλον τους. Η στάση των εργαζομένων απέναντι στη δυναμική της αλλαγής επηρεάζει τη συμπεριφορά τους στο εάν θα τη στηρίξουν ή εάν θα προβάλλουν αντίσταση, μια στάση η οποία συνήθως θεωρείται συνώνυμη με την αντίσταση στην αλλαγή και αντιλαμβάνεται ως εμπόδιο στις προσπάθειες εφαρμογής της οργανωσιακής αλλαγής. Οι αρνητικές αντιδράσεις των εργαζομένων στις αλλαγές δεν είναι απαραιτήτως δυσλειτουργικά εμπόδια προς την επιτυχή αλλαγή. Αντίθετα, μπορούν να χρησιμεύσουν ως πηγή πληροφοριών σχετικά με την εφαρμογή της αλλαγής. Σε γενικές γραμμές, η αντίσταση είναι μια δύναμη που κινείται προς την κατεύθυνση της διατήρησης του status quo. Από την άποψη αυτή, είναι συστηματικό φαινόμενο και όχι ατομική προδιάθεση. Ωστόσο, σε μεγάλο βαθμό, είναι και ψυχολογικό φαινόμενο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι βασικές όψεις που μπορεί να πάρει η αντίδραση των εργαζομένων στις μεταβολές του οργανισμού, είναι απόρριψη, αντίσταση, ανοχή, ή αποδοχή. Πιθανοί λόγοι από τους οποίους απορρέουν οι αντιδράσεις αυτές, είναι ο φόβος απέναντι στο άγνωστο/ νέο, η ελλιπής πληροφόρηση ή/ και η έλλειψη πηγών πληροφόρησης, η πιθανότητα απώλειας της ασφάλειας που απολάμβαναν έως εκείνη τη στιγμή, η συνήθεια και η γενικότερη δυσφορία απέναντι στις αλλαγές, ο υποβιβασμός της κατέχουσας εργασιακής θέσης, η χρονική ακαταλληλότητα, η έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι στον οργανισμό, οι διαφορετικές αντιλήψεις των εργαζομένων, και η αδυναμία κατανόησης της χρησιμότητας της αλλαγής (Κουμιώτη, 2006).

Τα είδη της αντίδρασης απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, είναι η ενεργητική αντίσταση, η παθητική αντίσταση, η συμμόρφωση, η συνεργασία, και η υπεράσπιση (Stjernen, 2009):

- Η ενεργητική αντίσταση ορίστηκε ως η επίδειξη τέτοιας συμπεριφοράς με την πρόθεση να αποτύχει η διαδικασία αλλαγής.
- Η παθητική αντίσταση ορίστηκε ως η επίδειξη τέτοιας συμπεριφοράς με την πρόθεση να αποτύχει η διαδικασία αλλαγής, αλλά με τρόπο κρυφό, έμμεσο, υποδόριο.
- Η συμμόρφωση ορίστηκε ως το να συμβαδίζει κανείς με τη διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής, δείχνοντας παράλληλα μια μετριοπαθή υποστήριξη στην εφαρμογή της αλλαγής.
- Η συνεργασία ορίστηκε ως στήριξη της αλλαγής, με ταυτόχρονη προθυμία μικρών θυσιών.
- Η υπεράσπιση ορίστηκε ως επίδειξη τέτοιας συμπεριφοράς που να ευνοεί την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής, παράλληλα με την προώθηση αυτής στους υπόλοιπους συναδέλφους.

Οι τρεις τύποι δέσμευσης (συναισθηματική, συνεχής και κανονιστική) συσχετίζονται θετικά με τη συμμόρφωση, ενώ μόνο η συναισθηματική και η κανονιστική αφοσίωση συσχετίζονται θετικά με τη συνεργασία και την υπεράσπιση (Stjernen, 2009).

Παράγοντες όπως η δικαιοσύνη της διαδικασίας αλλαγής, η οργανωσιακή δικαιοσύνη, η εμπλοκή στη λήψη αποφάσεων ή στο σχέδιο αλλαγής, και η ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις αλλαγές, συμβάλλουν στις θετικές αντιδράσεις των ατόμων απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές (Κουμιώτη, 2006). Εκτός από τα παραπάνω, ο Oreg (2006) προσθέτει σε αυτά και την εμπιστοσύνη προς τη Διοίκηση (οι εργαζόμενοι μπορούν να υπολογίζουν στους προϊσταμένους τους για να κάνουν ό,τι καλύτερο για τον οργανισμό και τα μέλη του). Όταν η Διοίκηση είναι σε θέση να εμπνεύσει εμπιστοσύνη στους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εργαζόμενους, φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματικές στην αντιμετώπιση της αντίστασης στις αλλαγές. Αυτό επιβεβαιώνεται και από μελέτη των Stanley, Meyer και Topolnytski (2005), οι οποίοι βρήκαν ότι ο βαθμός εμπιστοσύνης στη Διοίκηση σχετίζεται με τις προθέσεις των εργαζομένων να αντισταθούν στην αλλαγή.

Οι βασικές μορφές αντίδρασης στην οργανωσιακή αλλαγή από τους εμπλεκομένους εργαζομένους, είναι η απόρριψη, η αντίσταση, η ανοχή, και η αποδοχή (Σταμπέλου, 2018). Στην απόρριψη, οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν σε καμία περίπτωση της εφαρμογή της επερχόμενης οργανωσιακής αλλαγής, εκδηλώνουν τη δυσαρέσκειά τους με στάσεις εργασίας, αποχή και απεργίες για να επηρεάσουν τον οργανισμό, ώστε να ανακόψει ή να ακυρώσει την αλλαγή. Θεωρούν ότι εάν υλοποιηθεί η αλλαγή, θα βλάψει τα συμφέροντά τους (εργασιακά, ατομικά ή κοινωνικά), σε σύγκριση με τα οφέλη και τα μειονεκτήματα της επικρατούσας κατάστασης, Η απόρριψη είναι η πιο έντονα αρνητική στάση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

Στην αντίσταση, η αντίδραση συχνά εκδηλώνεται μέσα από συστηματικές και εμφανείς αλλαγές στις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, οι οποίοι επηρεάζονται από την επερχόμενη οργανωσιακή αλλαγή. Τέτοιες αντιδράσεις είναι η αναταραχή κατά τη διάρκεια της εργασίας, φθορές στον εργασιακό εξοπλισμό και μειωμένο ενδιαφέρον για τη συντήρησή του, μειωμένη απόδοση και παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν ότι τα αποτελέσματα του οργανισμού θα έχουν αρνητικές συνέπειες για τους ίδιους, και προσπαθούν με έμμεσους τρόπους να εκδηλώσουν τις αντιρρήσεις τους και να επηρεάσουν και τις αποφάσεις της Διοίκησης του οργανισμού.

Ειδικότερα στους οργανισμούς, οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή, είτε επειδή αντιλαμβάνονται αρνητικές επιπτώσεις στα συμφέροντά τους είτε επειδή η αβεβαιότητα της μελλοντικής κατάστασης προκαλεί υψηλό βαθμό δυσφορίας είτε επειδή είναι προσκολλημένοι στην υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα είτε επειδή απλώς αντιπαθούν τις αλλαγές (π.χ. λόγω προσωπικών χαρακτηριστικών). Οι πιο συνηθισμένοι λόγοι αντίστασης στην αλλαγή είναι τα ατομικά συμφέροντα, η μη κατανόηση της αλλαγής και των συνεπειών της, η πεποίθηση ότι η αλλαγή δεν έχει νόημα για τον οργανισμό, και η χαμηλή ανοχή απέναντι στην αλλαγή. Η αντίσταση είναι ένας φυσικός αμυντικός μηχανισμός· όσον αφορά την ανθρώπινη συμπεριφορά, η αντίσταση είναι μια κοινή αντίδραση επειδή οι άνθρωποι είναι εκ φύσεως επιφυλακτικοί όταν πρόκειται για αλλαγή. Το ψυχολογικό μοντέλο της αντίστασης δηλώνει ότι στα βασικά ανθρώπινα χαρακτηριστικά (προσωπικότητα, αντιλήψεις, ανάγκες) βρίσκεται η πηγή αντίστασης στις αλλαγές. Η βασική αρχή του συστημικού μοντέλου αντίστασης (systems model of resistance) είναι πως η αντίσταση στην αλλαγή δείχνει ότι τα μέλη ενός οργανισμού αισθάνονται άβολα με τις

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τροποποιήσεις που απαιτούνται από την αλλαγή. Δεν αντιστέκονται απέναντι στην αλλαγή αυτή καθ' αυτή, αλλά σε ό,τι σχετίζεται με αυτή.

Η αντίσταση θεωρείται έννοια πολυδιάστατη, η οποία περιλαμβάνει τον τρόπο συμπεριφοράς των ατόμων ως απάντηση στην αλλαγή (συμπεριφορική διάσταση), το τί σκέφτονται για την αλλαγή (γνωστική διάσταση), και το πώς αισθάνονται για την αλλαγή (συναισθηματική διάσταση). Τα άτομα λειτουργούν ταυτόχρονα σε όλες αυτές τις διαστάσεις, και μπορεί να αισθανθούν αμφιθυμία στη μεταβολή καθεμιάς από αυτές τις διαστάσεις. Οι συμπεριφορές, οι σκέψεις, και τα συναισθήματα προς την αλλαγή δεν είναι απαραιτήτως θετικά ή αρνητικά, αλλά περισσότερο θετικά, αρνητικά ή αντίθετα προς την αλλαγή. Τα άτομα λειτουργούν και στις τρεις διαστάσεις (συμπεριφορικές, γνωστικές, και συναισθηματικές) και ταυτόχρονα μπορεί να είναι βιώνουν αμφιθυμία και στις τρεις αυτές διαστάσεις. Οι παράγοντες που ασκούν επιρροή τις στάσεις των ατόμων προς στην αλλαγή, είναι ο τρόπος επικοινωνίας της επερχόμενης αλλαγής, ο βαθμός κατανόησης της αλλαγής από τους εργαζομένους, η συνέπεια των πράξεων της Διοίκησης με τους στόχους της πρωτοβουλίας αλλαγής, όπως επίσης και η δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής (Erwin, & Garman, 2010). Στην πραγματικότητα, η αντίσταση μπορεί να συνοψιστεί ως κάθε ενέργεια των εργαζομένων που θεωρείται ότι επιχειρεί να σταματήσει, να καθυστερήσει ή να μεταβάλλει την αλλαγή. Η αντίσταση μπορεί να αποκαλύψει πτυχές της αλλαγής που μπορεί να αποδειχθούν ακατάλληλες, ή να καταδείξει τυχόν προβλήματα στη μέθοδο επικοινωνίας του οργανισμού. Κατά συνέπεια, το μεγάλο ζήτημα που τίθεται δεν είναι το πώς θα εξαλειφθεί η αντίσταση, αλλά ο εντοπισμός της αιτίας της (Cornescu, & Adam, 2016).

Για να μειωθεί η αντίσταση στην αλλαγή, κρίνεται σκόπιμη η ενσωμάτωση των ακόλουθων στοιχείων στο μήνυμα αλλαγής: η ανάγκη για αλλαγή, η ικανότητα αλλαγής, το σθένος για την αλλαγή, η υπάρχουσα υποστήριξη για την αλλαγή, και η καταλληλότητα της αλλαγής. Οι έξι (6) παράγοντες που καθορίζουν την αντίσταση μιας οργάνωσης στην αλλαγή, είναι τα συναισθήματα απέναντι στην αλλαγή γενικότερα, η αντίφαση μεταξύ της υπάρχουσας κουλτούρας και του τί πρέπει να αλλάξει, ο αριθμός των αναπάντητων ερωτημάτων που προκύπτουν, τα ιστορικά γεγονότα, ο βαθμός στον οποίο η αλλαγή απειλεί τις βασικές ανάγκες, και η έκταση της αλλαγής που επηρεάζει τα συναισθήματα της αυτοεκτίμησης (Washington, & Hacker, 2006).

Η αλλαγή είναι ένα συνηθισμένο χαρακτηριστικό της οργανωσιακής ζωής, ενώ η ίδια η αντίσταση είναι μια αναπόσπαστη πτυχή της αλλαγής. Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή οι εργαζόμενοι αισθάνονται άβολα με το νέο και το άγνωστο, και προτιμούν τη σταθερότητα, παρόλο που η πρόοδος δεν επιτυγχάνεται ποτέ με το να είναι ένας οργανισμός στατικός.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Διάφορες πτυχές των προγραμμάτων αλλαγών (εισαγωγή νέων πραγμάτων, ολοκλήρωση παλιών διαδικασιών με νέους τρόπους εργασίας, νέα συστήματα, δομές και διαδικασίες) αποσταθεροποιούν τους εργαζόμενους που προτιμούν τη σταθερότητα, και αυτό οδηγεί σε αντίσταση, είτε από μεμονωμένα άτομα είτε από επίσημες ή ανεπίσημες ομάδες που επιθυμούν – αν όχι την ακύρωση – τότε την καθυστέρηση της αλλαγής. Η αντίσταση στην αλλαγή ταξινομείται σε συμπεριφορικές, συναισθηματικές, και γνωστικές διαστάσεις, και σε δύο (2) τύπους: την ορθολογική αντίσταση που στηρίζεται σε λογικές αναλύσεις που καθορίζουν ότι το κόστος είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη, και στην αντίσταση που βασίζεται στον συναισθηματισμό και τις εγωιστικές επιθυμίες, αγνοώντας τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν για τους άλλους (Muo, 2014). Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια πολύπλοκη και πολυδιάστατη έννοια, που προκύπτει από πέντε παράγοντες: τους ορθολογικούς παράγοντες (οι εργαζόμενοι αντιστέκονται ή εκφράζουν την ανησυχία τους επειδή το αποτέλεσμα των δικών τους αναλύσεων κόστους-οφέλους διαφέρει από εκείνο της Διοίκησης), τους μη ορθολογικούς παράγοντες (τα άτομα αντιδρούν αρνητικά λόγω π.χ. απροθυμίας να μετεγκατασταθούν), τους πολιτικούς παράγοντες (η αντίσταση επηρεάζεται από παράγοντες όπως η ευνοιοκρατία), τους παράγοντες διαχείρισης (ακατάλληλος ή κακός τρόπος διαχείρισης), και τους οργανωτικούς παράγοντες (συστήματα και διαδικασίες που δημιουργούν ένα είδος αδράνειας, η οποία επηρεάζει τον οργανισμό θετικά, κάτι που με τη σειρά του λειτουργεί ενάντια στην αλλαγή).

Όταν η αντίδραση των εργαζομένων λαμβάνει τη μορφή της ανοχής, οι εργαζόμενοι διατηρούν μία περισσότερο ουδέτερη στάση απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι την αντιμετωπίζουν θετικά και είναι διατεθειμένοι να την υποστηρίξουν. Το αίτιο πίσω από αυτή τη στάση, είναι η πεποίθηση των εργαζομένων ότι η οργανωσιακή αλλαγή δεν ενέχει κινδύνους για τα εργασιακά, ατομικά ή κοινωνικά τους συμφέροντα. Λειτουργούν περισσότερο ως εξωτερικοί παρατηρητές, ωστόσο δεν αποκλείεται να συνταχθούν με μία περισσότερο αρνητική στάση.

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα σύνθετο φαινόμενο, που στηρίζεται σε αιτίες λογικές (το συμφέρον του οργανισμού είναι διάφορο του συμφέροντος του εργαζομένου), μη λογικές (π.χ. άσχημη προδιάθεση, παράλογη εμμονή), πολιτικές (π.χ. στερεότυπα), διοικητικές (αδύναμη Διοίκηση). Οι κατηγορίες των αιτιών αντίστασης στην αλλαγή είναι η κουλτούρα (ιδεολογία, αξίες, πολιτισμικό περιβάλλον), κοινωνικές (συγκρούσεις, κλειστές ομάδες, είδος σχέσης Διοίκησης-εργαζομένων, έλλειψη ή ύπαρξη ομαδικής αλληλεγγύης, συμμόρφωση ή όχι με τους κανόνες), οργανωσιακές (π.χ. αδύναμη Διοίκηση, αρνητικό κλίμα, ετοιμότητα ή μη του οργανισμού, οργανωσιακή δομή), ψυχολογικές (π.χ. φόβος,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

άγχος, στερεότυπα, επιθυμία ύπαρξης ρουτίνας, αυτοεκτίμηση, αδιαφορία, προσωπικότητα[2]) (Κουμιώτη, 2006).

Σε γενικές γραμμές, η αντίσταση στην αλλαγή απεικονίζεται ως μια αδικαιολόγητη και επιζήμια απόκριση προς τους αποδέκτες της, προκύπτει ως αντίδραση στην αλλαγή, και αναπτύσσεται με τρεις τρόπους. Πρώτον, θεωρώντας την ως μια ονομασία που δίνεται από τους *φορείς αλλαγής* (change agents), οι οποίοι επιχειρούν να κατανοήσουν τις αντιδράσεις εκείνων που την υφίστανται, παρά ως περιγραφή μιας αντικειμενικής πραγματικότητας. Δεύτερον, εξετάζοντας τους τρόπους με τους οποίους οι ίδιοι οι φορείς αλλαγής, μέσω των πράξεών τους, συμβάλλουν στην εμφάνιση των αντιδράσεων που χαρακτηρίζουν ως αντίσταση (όπως η παραβίαση συμφωνιών και η αποτυχία αποκατάστασης της εμπιστοσύνης) υποδηλώνεται πως η αντίσταση δεν είναι, ούτε ένα ξαφνικό ή απρόσμενο γεγονός ούτε μια άμεση απάντηση σε μια συγκεκριμένη περίπτωση αλλαγής· είναι περισσότερο μια λειτουργία που απορρέει από την ποιότητα της σχέσης ανάμεσα στους φορείς αλλαγής και τους αποδέκτες αυτής. Τρίτον, λαμβάνοντας υπόψη ότι υπάρχουν περιστάσεις οι οποίες, αν και χαρακτηρίζονται ως αντίσταση από τους φορείς αλλαγής, δύνανται να αποτελέσουν μια θετική συμβολή στην αλλαγή (Ford, et al., 2008).

Πιθανές πηγές αντίστασης εντοπίζονται, τόσο στο περιβάλλον του ατόμου όσο και εντός του ίδιου του ατόμου. Ο Oreg (2006) ορίζει την αντίσταση απέναντι στην αλλαγή ως μία έννοια τρισδιάστατη, αφού περιλαμβάνει συνιστώσες συναισθηματικές, συμπεριφορικές, και γνωστικές, όλες αλληλένδετες, που τονίζουν και μια διαφορετική πλευρά του φαινομένου. Η συναισθηματική συνιστώσα αφορά τον τρόπο με τον οποίο κάποιος αισθάνεται απέναντι στην αλλαγή, η συμπεριφορική αναφέρεται στις δράσεις ή την πρόθεση ενέργειας σχετικά με την αλλαγή, και η γνωστική συνιστώσα περιλαμβάνει το τι σκέφτεται για την αλλαγή. Η αποδοχή της οργανωσιακής αλλαγής από τους εργαζόμενους μπορεί να προβλεφθεί από ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως είναι η αυτοεκτίμηση, η ανοχή κινδύνου, η ανάγκη επιτευγμάτων, και το σημείο ελέγχου (locus of control).

Τα στάδια προκειμένου να προσαρμοστούν οι εργαζόμενοι με επιτυχία στην οργανωσιακή αλλαγή, είναι τα εξής πέντε (5):

[2] Ο *Μοιρολατρικός* τύπος που θεωρεί την αλλαγή ως θέσφατο, ο *Επιβραδυντικός* τύπος που προσπαθεί να καθυστερήσει την αλλαγή, ο *Αποφασιστικός* τύπος που θεωρεί ότι η αλλαγή είναι αναπόφευκτη αλλά μπορεί να την ελέγξει, και ο *Μη συνειδητός* τύπος που αγνοεί, τόσο τη σημασία της αλλαγής όσο και την ίδια την αλλαγή (Κοτρωνάκη, & Παπαναστασίου, 2010).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- η άρνηση (η ένταση της οποίας εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται η αλλαγή),
- η άμυνα (η τροποποίηση του status quo οδηγεί στην επιθυμία υπεράσπισης των κεκτημένων),
- ο παραμερισμός παλαιών πεποιθήσεων (σταδιακή εγκατάλειψη των παλαιών θεωρήσεων και εξέταση των νέων),
- η προσαρμογή (εκμάθηση των νέων καταστάσεων),
- η συστηματοποίηση (εξάλειψη του διαχωρισμού μεταξύ παλιάς και νέας κατάστασης).

Δύο θέματα κυριαρχούν όταν συζητείται η αντίσταση στην αλλαγή· η ισχύς και ο διάλογος (Pieterse, Caniëls, & Homan, 2012). Η ισχύς γίνεται κατανοητή από τρεις (3) διαφορετικές οπτικές γωνίες. Αρχικά, μπορεί να οριστεί ως ένας παράγοντας που κάνει τους εργαζόμενους να πράττουν με τρόπο διαφορετικό από ό,τι έως τότε. Η δεύτερη οπτική της ισχύος επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι ιδεολογίες και η πολιτισμική κοινωνικοποίηση κάνουν τους εργαζόμενους να συμμορφώνονται με την υπάρχουσα τάξη, αποφεύγοντας εμφανείς συγκρούσεις. Η τρίτη οπτική θεωρεί την ισχύ ως παραγωγική δύναμη που αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο όλων των ανθρώπινων σχέσεων. Για να συνεργαστούν οι άνθρωποι, πρέπει να αλληλεπιδρούν και να φτάνουν σε ένα ορισμένο βαθμό κοινής κατανόησης. Αυτή η τρίτη θεώρηση σχετικά με την αντίσταση και τη ισχύ είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την κατανόηση της αντίστασης, έχοντας ως βασικό στοιχείο τον διάλογο. Ο διάλογος παρέχει μια εναλλακτική προσέγγιση για τη μελέτη της διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής και της αντίστασης, και βασίζεται στην ιδέα ότι οι ίδιοι οι οργανισμοί στηρίζονται στον διάλογο (Pieterse, et al., 2012).

Μια ανασκόπηση της προηγούμενης εμπειρικής έρευνας αποκαλύπτει ότι η αντίσταση στην αλλαγή γίνεται αντιληπτή με τρεις (3) τρόπους: ως γνωστική κατάσταση, ως συναίσθημα, και ως συμπεριφορική πρόθεση. Άρα, η αντίσταση στην αλλαγή θεωρείται μια πολυδιάστατη στάση που αποτελείται από γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά στοιχεία. Μερικοί εργαζόμενοι μπορεί να είναι διατεθειμένοι να αντισταθούν στις οργανωσιακές αλλαγές επειδή δεν επιθυμούν να αλλάξει το τρέχον εργασιακό status quo ή επειδή δεν είναι σίγουροι πως έχουν την δυνατότητα να αποδώσουν στα πλαίσια μιας μεταβαλλόμενης κατάστασης. Η ανεκτικότητα στις οργανωσιακές αλλαγές (openness to change) ορίζεται ως η ετοιμότητα των εργαζομένων να συμμετέχουν σε ενδοοργανικές εργασιακές μεταβάσεις, όπως αλλαγή καθηκόντων, θέσεων εργασίας, τμημάτων ή τοποθεσιών.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η αποδοχή είναι η πιο θετική στάση και η πιο επιθυμητή αντίδραση σε μία επερχόμενη οργανωσιακή αλλαγή. Ο λόγος είναι το ότι οι εργαζόμενοι δεν προβάλλουν καμία αντίσταση, και η Διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει την αλλαγή ανεπηρέαστη από τις στάσεις των εργαζομένων· γιατί, όχι μόνο δεν αντιστέκονται, αλλά πιστεύουν στην αποτελεσματικότητά της αλλαγής, την θεωρούν απαραίτητη, και είναι σύμφωνη ως προς τα συμφέροντά τους. Σε αυτήν την περίπτωση λοιπόν, όλα τα εμπλεκόμενα μέρη είναι ικανοποιημένα.

Η λέξη *αμφιθυμία* (ambivalence) υποδηλώνει την ταυτόχρονη εμπειρία θετικών και αρνητικών συναισθηματικών ή γνωστικών προσανατολισμών προς ένα άτομο, μια κατάσταση, ένα αντικείμενο, ένα έργο, έναν στόχο ή μια ιδέα, και τα συναισθήματα της έντασης και των συγκρούσεων που προκύπτουν. Νοηματικά, υπάρχουν διαφορές μεταξύ αμφιθυμίας και γνωστικής ασυμφωνίας, συναισθηματικής ασυμφωνίας, υποκρισίας, ασάφειας και αμφιβολίας σε ατομικό επίπεδο. Γενικά, αυτά τα κατασκευάσματα διαφέρουν επειδή η αμφιθυμία αφορά τις αντιθέσεις, και όχι απλώς τις ασυνέπειες (γνωστική ασυμφωνία), τις ασυμφωνίες (συναισθηματική ασυμφωνία), τις πολλαπλότητες (αμφισημία) ή τις αβεβαιότητες (ασάφειες).

Σύμφωνα με τους Rothman, Pratt, Rees, & Vogus (2014), υπάρχουν τέσσερις (4) κύριες πηγές αμφιθυμίας. Η πρώτη είναι οι ατομικές τάσεις προς αμφιθυμία, καθώς μερικά άτομα είναι πιο ευάλωτα στην αμφιβολία από άλλα. Επιπλέον, γνωρίσματα όπως οι γνωσιακές αναπαραστάσεις του εαυτού και του συναισθήματος, η διαλεκτική σκέψη, ο προσωπικός φόβος της ανεπάρκειας, η χαμηλή ανάγκη για γνωστική λειτουργία, και η ηλικία συνδέονται επίσης με μεγαλύτερη ψυχολογική αμφιθυμία. Έτσι, η παρουσία αμφιβολίας στους οργανισμούς μπορεί να οφείλεται, τουλάχιστον εν μέρει, στην επιλογή εργαζομένων με αυτά τα χαρακτηριστικά. Μια δεύτερη πηγή αμφιθυμίας στους οργανισμούς είναι οι σχέσεις. Ωστόσο, η αμφιθυμία μπορεί να διαμορφωθεί σε άλλες σχέσεις με την πάροδο του χρόνου. Συνεπώς, οι σχέσεις εργασίας που είναι μακροχρόνιες, είναι υψηλής συχνότητας, ή/ και συνεπάγονται διαφορετικούς τύπους σχέσεων, όπως προσωπικό και επαγγελματικό, μπορεί να προκαλέσουν αμφιθυμία. Γενικότερα, οι σχεσιακές αλληλεπιδράσεις είναι κρίσιμες για την αμφιθυμία σε επίπεδο συλλογικού επιπέδου και η αμφιθυμία σε επίπεδο ομάδας μπορεί να προκύψει, είτε από αλληλεπιδράσεις μεταξύ παρομοίων αμφιλεγόμενων ατόμων είτε από αλληλεπιδράσεις μεταξύ ανταγωνιστικών υποομάδων μέσα σε μια μεγαλύτερη συλλογική ομάδα. Μια τρίτη σημαντική πηγή αμφιθυμίας στους οργανισμούς περιλαμβάνει ορισμένους τύπους γεγονότων, όπως είναι η οργανωσιακή αλλαγή. Πράγματι, η αλλαγή μπορεί να προκαλέσει συγκρουόμενα συναισθήματα, διότι συνεπάγεται ταυτόχρονα αρνητικά (π.χ. παύση των καθιερωμένων και έλευση αβεβαιότητας) και θετικά (π.χ. ελπίδα για μελλοντικές, νέες ευκαιρίες) ενδεχόμενα. Η ταυτόχρονη εμπειρία των ασυμβίβαστων συναισθημάτων,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

όπως ο ενθουσιασμός και ο φόβος, είναι αποτέλεσμα οργανωσιακής αλλαγής. Τα προσωπικά μεταβατικά γεγονότα μπορεί να προκαλέσουν αμφιθυμία. Γενικότερα, οποιαδήποτε γεγονότα που περιέχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία μπορούν να προκαλέσουν αντιφατικά συναισθήματα και σκέψεις. Μια τέταρτη σημαντική πηγή αμφιθυμίας στους οργανισμούς είναι οι διαρθρωτικές συνθήκες. Αυτή η πηγή αμφιβολίας είναι ο τομέας της κοινωνιολογικής αμφιθυμίας που εξετάζει τις αντικρουόμενες απαιτήσεις που είναι εγγενείς στις κοινωνικές δομές (κανόνες, ρόλοι, συλλογικές ταυτότητες).

Επειδή παραβιάζει τα θεμελιώδη κίνητρα συνέπειας, η αμφιθυμία χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό ως ανεπιθύμητη ή/ και δυσάρεστη. Έτσι, θεωρητικά τουλάχιστον, τα άτομα έχουν κίνητρα να αποφεύγουν, να μειώνουν ή να ελαχιστοποιούν την αμφιθυμία και την ταλαιπωρία που τους προκαλεί με διάφορους τρόπους. Δύο (2) βασικές διαστάσεις βασίζονται στις περισσότερες έρευνες για την αμφιθυμία και αντιπροσωπεύουν τις αρνητικές και τις θετικές πλευρές της. Αυτές οι διαστάσεις είναι μη ευελιξία-ευελιξία και απεμπλοκή-εμπλοκή. Όσον αφορά τη διάσταση της μη ευελιξίας και της ευελιξίας, η έλλειψη ευελιξίας θεωρείται σε μεγάλο βαθμό αρνητική, ενώ η ευελιξία θεωρείται σε μεγάλο βαθμό θετική. Όσον αφορά την απεμπλοκή και την εμπλοκή, το ζήτημα είναι λίγο πιο περίπλοκο. Αν και η απεμπλοκή αντιμετωπίζεται σε μεγάλο βαθμό (αλλά όχι αποκλειστικά) αρνητικά, η εμπλοκή μπορεί να λάβει είτε αρνητικό (π.χ. επιθετικότητα) είτε θετικό (π.χ. δέσμευση) πρόσημο.

Οι στάσεις είναι διαρθρωμένες σε τρεις (3) διαστάσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως γνωστικές συμπεριφορές (πεποιθήσεις), συναισθηματικές συμπεριφορές (ατομικά συναισθήματα) και εσκεμμένες ή συγκαταβατικές συμπεριφορές (εκτιμήσεις βασισμένες στην παρελθούσα συμπεριφορά ή στην προδιάθεση συμπεριφοράς). Όταν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των τριών διαστάσεων, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν αμφιθυμία απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή και, ως εκ τούτου, οι συμπεριφορές θα πρέπει να εξετάζονται σε βάθος χρόνου (Nelissen, & van Selm, 2008). Έχει προταθεί ένα μοντέλο τεσσάρων (4) φάσεων που αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια μιας στάσης: άρνηση, αντίσταση, εξερεύνηση και δέσμευση. Η άρνηση λαμβάνει χώρα καθώς τα μέλη του οργανισμού αρνούνται την αναγκαιότητα ή/ και την εφαρμογή μιας αλλαγής. Η αντίσταση χαρακτηρίζεται από την παρακράτηση πληροφοριών, τις προσπάθειες αναβολής της εφαρμογής της αλλαγής, ή/ και από την προσπάθεια να πεισθούν οι υποστηρικτές της ότι η αλλαγή είναι ακατάλληλη. Αυτή η φάση ακολουθείται από διερεύνηση, όταν δοκιμάζονται νέες συμπεριφορές και αξιολογείται η αποτελεσματικότητά τους για την επίτευξη αξιόλογων αποτελεσμάτων. Στο τελικό στάδιο, εκείνο της δέσμευσης, οι εργαζόμενοι *αγκαλιάζουν* τα αποτελέσματα με βάση τις προηγούμενες συμπεριφορές και τα παρατηρούμενα αποτελέσματα (Lines, 2005).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη και αλλαγή

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να αναγνώρισης των συναισθημάτων και η ορθή διαχείρισή τους. Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στις αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή είναι σημαντικός επειδή, όσο υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη διακρίνει έναν εργαζόμενο τόσο λιγότερη εργασιακή ανασφάλεια με μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα θα επιδείξει. Οι παράλογες ιδέες συσχετίζονται σημαντικά με την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή. Κατά τη διάρκεια της αλλαγής, οι εργαζόμενοι δημιουργούν τις δικές τους ερμηνείες για το τι πρόκειται να συμβεί, για το πώς οι άλλοι το αντιλαμβάνονται, και για το τι σκέφτονται ή προτίθενται οι άλλοι να κάνουν. Οι αμυντικοί μηχανισμοί προκύπτουν ακούσια ως απάντηση στις αντιλήψεις του κινδύνου και υιοθετούνται για την αποφόρτιση και τον κατευνασμό του άγχους. Οι εργαζόμενοι που τείνουν να υιοθετούν ασυναίσθητα προσαρμοστικές άμυνες, είναι λιγότερο πιθανό να αντισταθούν στην αλλαγή. Η θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή κρίνεται ως ζωτικής σημασίας για την επίτευξη επιτυχημένων οργανωσιακών αλλαγών. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή· το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και τα κοινωνικά συστήματα είναι μερικοί από αυτούς. Οι Stanley, et al. (2005) διαπίστωσαν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της κυνικής συμπεριφοράς και της αντίστασης των εργαζομένων. Οι Grama & Todericiu (2016) αναφέρονται στον κυνισμό ως την αμφισβήτηση των ρητών και άρρητων κινήτρων κάποιου, και στον οργανωσιακό κυνισμό ως την αμφισβήτηση της ακεραιότητας της Διοίκησης. Όσον αφορά τον κυνισμό που σχετίζεται αποκλειστικά με την αλλαγή, περιγράφεται ως ο κυνισμός που αισθάνονται οι εργαζόμενοι που βιώνουν την αβεβαιότητα που ακολουθεί μια οργανωσιακή αλλαγή και αμφισβητούν τα ρητά ή άρρητα κίνητρα της Διοίκησης που έχουν να κάνουν με την αλλαγή αυτή.

Η αντίσταση είναι μια πιθανή μορφή δέσμευσης με την αλλαγή. Άλλες μορφές είναι η αποδοχή και η αμφιθυμία αλλά, σε αντίθεση με εκείνες, η αντίσταση μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να αντανακλά ένα υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης από την αποδοχή, γιατί δύναται να είναι στοχαστική. Η αντιμετώπιση της αντίστασης ως παράλογης, προϋποθέτει ότι παραβιάζει τα κανονιστικά πρότυπα λήψης αποφάσεων, κι αυτό επειδή είναι αποτέλεσμα μιας απροσδόκητης, ακατανόητης και απρόσμενης επιλογής μεταξύ αποδοχής και αντίστασης. Η θεωρία της αντίδρασης προτείνει ότι οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στις εξωτερικά επιβαλλόμενες αλλαγές που απειλούν τις ελευθερίες που θεωρούν πως είναι σημαντικές, δείχνοντας ένα δυνητικά υψηλότερο επίπεδο ψυχολογικής εμπλοκής και δέσμευσης μεταξύ των ανθρώπων που αντιστέκονται, συγκριτικά με εκείνους που φαίνεται να δέχονται τις αλλαγές. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν συμμετοχή σε αυτό που συμβαίνει στον

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οργανισμό, στις διαδικασίες ή στην ομάδα τους, μπορούν να προβάλλουν αντιρρήσεις ή να εγείρουν ερωτήσεις, ως συνάρτηση μιας αυθεντικής δέσμευσης και ενδιαφέροντος για τη βιωσιμότητα ή την επιτυχία του οργανισμού.

Επιπλέον, η αντίσταση είναι μια μορφή σύγκρουσης και, δεδομένου ότι μπορεί να ενισχύσει και να βελτιώσει, όχι μόνο την ποιότητα των αποφάσεων, αλλά και των δεσμεύσεων των συμμετεχόντων για την εφαρμογή αυτών των αποφάσεων, είναι λογικό ότι η αντίσταση μπορεί να προσφέρει μια παρόμοια αξία ενίσχυσης κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Αυτό είναι ιδιαίτερα πιθανό όταν η αντίσταση είναι αυθεντική και όχι δημιουργημένη τεχνητά με τη χρήση στρατηγικών. Η αντιμετώπιση της αντίστασης ως δυσλειτουργίας αγνοεί το ότι σε έναν κόσμο χωρίς απολύτως καμία αντίσταση, καμία αλλαγή δεν θα συνέχιζε, και οι εργαζόμενοι θα δέχονταν όλες τις απόψεις, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που θα ήταν επιζήμιες για τον οργανισμό. Μια πιθανή έκβαση της αντίστασης, λοιπόν, είναι μια πιθανώς ισχυρότερη δέσμευση με την αλλαγή εκ μέρους των εργαζομένων (Ford, et al., 2008).

Κι όμως, η αντίσταση παρουσιάζει και μια θετική διάσταση, γι' αυτό και δεν πρέπει να θεωρείται ως κάτι εξολοκλήρου αρνητικό. Αποτελεί μια φυσιολογική αντίδραση των εργαζομένων, η οποία μπορεί υπό συνθήκες να αποφέρει οφέλη. Αρχικά, υπογραμμίζει το γεγονός ότι μια αλλαγή δεν είναι κατ' ανάγκη καλή, άρα είναι επιθυμητό να εξετάζεται με κριτικό πνεύμα. Η αντίσταση εξασφαλίζει την ομαλότερη μετάβαση σε κάθε ένα από τα στάδια της οργανωσιακής αλλαγής και αποτελεί έναυσμα για συζητήσεις, υπό την έννοια ότι ο εργαζόμενος, συμμετέχοντας στη διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής, υποδεικνύει σφάλματα και βελτιώσεις. Άλλωστε, η αντίσταση και η αντιπαράθεση είναι πιθανές πηγές εναλλακτικών προτάσεων.

Από την άλλη πλευρά, η αμφιθυμία προκαλεί μονόπλευρη, περιορισμένη σκέψη και προκατάληψη, αλλά και το γνωστικό εύρος, την εξέταση πολλαπλών προοπτικών. Δεύτερον, η αμφιθυμία προκαλεί, τόσο έλλειψη ευελιξίας στη συμπεριφορά των ατόμων όσο και των οργανισμών, με τη μορφή της ανικανότητας λήψης αποφάσεων και της αντίστασης στην αλλαγή, αλλά ενδέχεται να αυξήσει τα χαρακτηριστικά της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας. Τρίτον, η αμφιθυμία συνδέεται επίσης με την όλο και μεγαλύτερη συναισθηματική, ψυχική και σωματική ευεξία (Rothman, et al., 2014). Ίσως τελικά, οι παρατηρούμενες αρνητικές επιδράσεις της αμφιθυμίας να περιέχουν συχνά σπόρους προσαρμόσιμων, θετικών αντιδράσεων.

- *Γνωστική Ανελαστικότητα*: Ένα σημαντικό ζήτημα είναι ότι η αμφιθυμία της στάσης αυξάνει τη γνωστική μεροληψία, που χαρακτηρίζεται από μονόπλευρες,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αναμφισβήτητες ή ακραίες κρίσεις και συμπεριφορές. Αυτές οι άκαμπτες γνωστικές εκδηλώσεις εμφανίζονται με διαφορετικούς τρόπους, όπως η ενίσχυση ανταπόκρισης (ενίσχυση των μελών της εσω-ομάδας, σε σχέση με εκείνα της εξω-ομάδας), η μειωμένη ικανότητα λήψης αποφάσεων (μεγαλύτερη αναποφασιστικότητα και βιασύνη, υπερανάλυση και αναβολή ή καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων), η προκατειλημμένη επιβεβαίωση (αναζήτηση και επεξεργασία επιβεβαιωτικών πληροφοριών για τη μείωση της αμφιθυμίας και της δυσφορίας), και οι αντισταθμιστικές αντιλήψεις (σύνδεση αμφιλεγόμενων συμπεριφορών με πιο ανακριβείς και απλουστευμένες αντιλήψεις για θέματα σχετικά με τα οποία το άτομο βιώνει αμφιθυμία).

- *Γνωστική Ευελιξία*: Η αμφισημία φαίνεται να σχετίζεται με δύο τύπους γνωστικής ευελιξίας, που αυξάνουν εκείνη των ατόμων. Ο πρώτος τύπος είναι το γνωστικό εύρος και η εμβέλεια της προσοχής. Η συναισθηματική αμφιθυμία διευρύνει το πλάτος της προσοχής, αυξάνοντας έτσι τη δημιουργικότητα. Τα άτομα που έχουν αρχίσει να αισθάνονται συναισθηματική αμφιθυμία είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν και να εξετάσουν, τόσο τη θετική όσο και την αρνητική ανατροφοδότηση (feedback). Η ταυτόχρονη εμπειρία ευτυχίας και θλίψης σηματοδοτεί ότι το περιβάλλον είναι και ασφαλές (βασισμένο στα συναισθήματα της ευτυχίας) και προβληματικό (βασισμένο στα συναισθήματα θλίψης). Ο δεύτερος τύπος είναι το κίνητρο για την ισορροπημένη εξέταση των πολλαπλών διαφορετικών προοπτικών λόγω των συγκρουόμενων συναισθημάτων, καθώς η αμφιθυμία οδηγεί σε μια πιο ισορροπημένη εξέταση των διαφορετικών προοπτικών, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υπόψη τις εναλλακτικές προοπτικές.
- *Συμπεριφορική Ανελαστικότητα*: Η αμφιθυμία δύναται να προκαλέσει επίσης δύο ενδείξεις συμπεριφοράς· την παράλυση συμπεριφοράς και την αντίσταση στην αλλαγή και αποφυγή αυτής. Η παράλυση συμπεριφοράς θα πρέπει σε μεγάλο βαθμό να θεωρηθεί ως αρνητική έκβαση αμφιθυμίας. Όσον αφορά την αντίσταση στην αλλαγή, η αμφιθυμία είναι μια κοινή αντίδραση στην αλλαγή και την προσωπική μετάβαση, αφού μπορεί να καταστήσει δύσκολη την λήψη απόφασης επειδή δημιουργεί αβεβαιότητα, δυσκολεύει την αξιολόγηση των επιλογών, την ανάληψη δράσης ή τη διατύπωση απόψεων, και αυξάνει την πιθανότητα παράλυσης ή την ανικανότητα δράσης.
- *Συμπεριφορική Ευελιξία*: Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα άτομα και οι οργανισμοί μπορούν να κάνουν πιο παραγωγική τη χρήση της αμφιθυμίας και να γίνουν πιο ευέλικτα και προσαρμοστικά, όταν αποδέχονται παρά αποφεύγουν ή προσπαθούν να λύσουν γρήγορα την αμφιθυμία τους. Η ευελιξία συμπεριφοράς υιοθετεί ελαφρώς

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διαφορετικές εκδηλώσεις ανάλογα με το αν εξετάζεται το ατομικό, διαπροσωπικό ή συλλογικό επίπεδο ανάλυσης. Στην πρώτη περίπτωση, η συναισθηματική αμφιθυμία όχι μόνο εμποδίζει μια γρήγορη δράση, αλλά αυξάνει την πιθανότητα εξέτασης ενός ευρύτερου και πιο ισορροπημένου συνόλου εναλλακτικών λύσεων. Στη δεύτερη περίπτωση, τα άτομα που τείνουν να βιώνουν συναισθήματα διαφοροποιημένα και ευρείας εμβέλειας είναι πιο προσεκτικά σχετικά με τα δικά τους συναισθήματα και τις σκέψεις, όπως επίσης και των άλλων, πιο προσαρμόσιμα στις αλληλεπιδράσεις, την εμπειρία και τη γνωστική πολυπλοκότητα. Τέλος, η τρίτη περίπτωση αφορά την εξισορρόπηση μεταξύ γνώσης και αμφιβολίας που προκύπτει από την αμφιθυμία.

- *Συναισθηματική και Φυσική Ευελιξία*: Η αμφιθυμία μπορεί να είναι επωφελής για την ψυχολογική και σωματική ανθεκτικότητα. Όταν οι αρνητικές σκέψεις και τα συναισθήματα μετά από ένα αρνητικό συμβάν λαμβάνουν χώρα, και παράλληλα βιώνονται θετικές σκέψεις και συναισθήματα δημιουργώντας έτσι αμφιθυμία, τα άτομα προσαρμόζονται επιτυχώς στον στρεσογόνο παράγοντα ή γεγονός, το οποίο είναι ένα σημαντικό συστατικό της ανάκαμψης από τα αρνητικά γεγονότα. Η συναισθηματική αμφιθυμία μπορεί να είναι βέλτιστη για την ευημερία κατά τη διάρκεια δύσκολων καταστάσεων, βοηθώντας τους εργαζόμενους να αναπτύξουν μια στρατηγική που τους επιτρέπει να αντιμετωπίζουν και να επεξεργάζονται τα αρνητικά γεγονότα που οδήγησαν στα αρνητικά συναισθήματά τους, να τα αντιμετωπίσουν, και στη συνέχεια να βιώσουν ευημερία. Η αμφισημία υποστηρίζει τη σωματική ευεξία, μιας και οι συχνές εμπειρίες από μεικτά συναισθήματα συνδέονται στενά με μακροχρόνια υγεία που καλύπτει ποικίλα σωματικά συστήματα.

Υπάρχουν τρεις (3) βασικές συνθήκες που μπορεί να παρακινήσουν τους ανθρώπους να διατηρήσουν τις αμφιθυμικές σκέψεις και τα συναισθήματά τους (Rothman, et al., 2014). Αυτοί είναι η ύπαρξη περιοριστικών ρόλων και δομών, τα ψυχολογικά ασφαλή περιβάλλοντα, και η απουσία ανάγκης επιλογής, το να υποχρεούται δηλαδή κάποιος να δεσμευτεί στην επιλογή μιας πλευράς ενός θέματος, βιώνοντας το συναισθηματικό κόστος μιας τέτοιας αντίφασης. Ωστόσο, κρίσιμοι παράγοντες για το σχηματισμό θετικών απαντήσεων σε αμφιλεγόμενες σχέσεις, είναι οι ψυχολογικά ασφαλείς σχέσεις και σχεσιακές προδιαγραφές, οι ρόλοι και οι απαιτήσεις εργασίας, η δυνατότητα ελεύθερης επιλογής, και το εάν οι πληροφορίες που λαμβάνονται αναφορικά με νέα συμβάντα είναι θετικές ή αρνητικές.

Καθώς η αντίσταση διαμορφώνεται από ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, η φύση της αντίστασης ποικίλει δια μέσου του χώρου και του χρόνου. Ορισμένα άτομα είναι πιο επιρρεπή στην αντίσταση από άλλα. Η αντίσταση στην αλλαγή θα μπορούσε να αποδοθεί σε προβλήματα στις διαδικασίες επικοινωνίας, γι' αυτό δεν πρέπει να παραβλέπεται η σημασία

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

της επικοινωνίας στο κομμάτι της αντίστασης στην αλλαγή. Στην περίπτωση μίας οργανωσιακής αλλαγής είναι κρίσιμη η αποσαφήνιση των δυνάμεων που θα συντελέσουν στην επίτευξη των στόχων της αλλαγής αυτής, αλλά και των δυνάμεων που πιθανό να *ταράξουν* το κλίμα. Σύμφωνα με το μοντέλο των *7s* της McKinsey (Βλαχάκη, 2016), οι στόχοι της οργανωσιακής αλλαγής συνοψίζονται σε επτά (7) τομείς:

1. strategy (στρατηγική),
2. structure (δομή),
3. systems (συστήματα),
4. style (στυλ),
5. staff (ανθρώπινο δυναμικό),
6. skills (δεξιότητες),
7. shared values (κοινές αξίες).

Πηγές αντίστασης μπορούν να διατελέσουν η έλλειψη συμμετοχής, η αδράνεια, η τήρηση καθιερωμένων, ριζωμένων σχημάτων, οι παρεξηγήσεις και οι επικοινωνιακοί φραγμοί, όπως επίσης και η απειλή του εργασιακού status και της εργασιακής ασφάλειας. Η αντίσταση στην αλλαγή εξετάζει τη σχέση μεταξύ συμμετοχής και αντίστασης. Εντοπίστηκαν τρεις (3) τύποι παρασκηνιακών συνομιλιών: ο εφησυχασμός (complacency), η παραίτηση (resignation), και ο κυνισμός (cynicism). Ο κυνισμός λειτουργεί ως πρόδρομος της αντίστασης στην αλλαγή.

Η αντίσταση στην αλλαγή παίρνει δύο (2) μορφές· (ορθο)λογικές και παράλογες. Η ορθολογική αντίδραση προκύπτει όταν οι άνθρωποι δεν αισθάνονται εμπλεκόμενοι τη διαδικασία της αλλαγής. Όσον αφορά την παράλογη αντίσταση, καμία εξήγηση ή προσπάθεια πειθούς δεν αρκεί για να υποτάξει την αντίσταση. Οι διαστάσεις αντίστασης στην αλλαγή είναι γνωστικές (cognitive), συναισθηματικές (emotional), και εσκεμμένες (intentional), οι οποίες συνάδουν με την τριμερή διάσταση των στάσεων.

Τα άτομα διαμορφώνουν τις στάσεις τους και τις ανάγκες τους με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες στο κοινωνικό περιβάλλον. Επομένως, οι ατομικές συμπεριφορές υπόκεινται σε κοινωνική επιρροή σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Ο οργανωσιακός κυνισμός συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά και με την οργανωσιακή δέσμευση. Ο κυνισμός των εργαζομένων εμφανίζεται ως απάντηση σε μια συγκεκριμένη οργανωσιακή αλλαγή. Η προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι η οργανωσιακή αλλαγή είναι ιδιαίτερα πιθανό να προκαλέσει κυνισμό. Οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι κυνικοί απέναντι στις συνεχείς αλλαγές εντός ενός οργανισμού. Ο κυνισμός θα μπορούσε να λειτουργήσει ως αυτοεκπληρούμενη προφητεία, και έτσι να εμποδίσει την επιτυχία των περαιτέρω

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προσπαθειών αλλαγής (Qian, 2007). Θεωρείται, είτε μια γενική δομή που αντικατοπτρίζει ένα σταθερό χαρακτηριστικό προσωπικότητας είτε ως ένα συγκεκριμένο κατασκεύασμα που κατευθύνεται προς την κοινωνία, τα επαγγέλματα, τους θεσμούς και την οργανωσιακή αλλαγή. Υπάρχουν πέντε (5) είδη κυνισμού στον εργασιακό χώρο:

1. κυνισμός προσωπικότητας,
2. κοινωνικός κυνισμός,
3. επαγγελματικός κυνισμός,
4. κυνισμός εργαζομένων,
5. κυνισμός απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή.

Ο κυνισμός μπορεί να αποδοθεί, είτε στην προσωπικότητα είτε σε καταστασιακούς παράγοντες. Ο ένας κυνισμός θεωρείται ως γενική κατασκευή που αντικατοπτρίζει ένα σταθερό χαρακτηριστικό διάθεσης, ενώ ο άλλος αντιμετωπίζει τον κυνισμό ως ένα συγκεκριμένο κατασκεύασμα που κατευθύνεται προς την κοινωνία, τους θεσμούς και την οργανωσιακή αλλαγή. Οι κυνικοί άνθρωποι τείνουν να δείχνουν μεγαλύτερη δυσπιστία και εχθρότητα απέναντι σε άλλους ανθρώπους. Ο κυνισμός προέρχεται από το μεταβαλλόμενο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον. Δύο (2) μορφές κυνισμού επηρεάζουν την ανάπτυξη του κυνισμού σε οργανισμούς: ο κυνισμός των εργαζομένων και ο κυνισμός της οργανωσιακής αλλαγής. Ο κυνισμός των εργαζομένων κατευθύνεται προς το χώρο εργασίας, και πιστεύεται ότι είναι μια από τις πηγές της αποτυχίας της οργανωσιακής αλλαγής.

Ο κυνισμός σχετίζεται με την πρόθεση προβολής αντίστασης σε μια αλλαγή. Ως στάση, καθοδηγείται από την πεποίθηση πως η εκάστοτε επερχόμενη αλλαγή είναι αχρείαστη, γεγονός που τον καθιστά έναν πιθανό παράγοντα φραγμού στην οργανωσιακή αλλαγή. Συνδέεται με μια σειρά από αρνητικά στοιχεία όπως η απάθεια, η παραίτηση, η αποξένωση, η έλλειψη ελπίδας, η έλλειψη εμπιστοσύνης σε άλλους, η υποψία, η απογοήτευση ή οι χαμηλές επιδόσεις, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις, οι απουσίες, η εξάντληση. Μπορεί επίσης να γίνει κατανοητό ως μια μορφή αυτοάμυνας εκ μέρους των εργαζομένων, ένας τρόπος αντιμετώπισης απογοητευτικών ή δύσκολα ερμηνεύσιμων γεγονότων. Ο οργανωσιακός κυνισμός, ειδικά σε συνάρτηση με την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, συνεπάγεται την πραγματική απώλεια της εμπιστοσύνης προς τους φορείς αλλαγής και μπορεί να αποτελέσει την απάντηση στις ανεπιτυχείς ή αδιαφανείς προσπάθειες αλλαγής. Στο πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής, ο κυνισμός αποτελεί αντίδραση στις αποτυχημένες προσπάθειες αλλαγής, που συνίσταται στην απαισιοδοξία προς τις μελλοντικές προσπάθειες και στην πεποίθηση ότι οι φορείς της αλλαγής είναι αναρμόδιοι, ενώ η Διοίκηση θεωρείται ότι έχει παραβιάσει την υποχρέωση της συνεχούς αναζήτησης μέσων για τη βελτίωση της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

απόδοσης των εργαζομένων (Grama, & Todericiu, 2016). Ο κυνισμός που σχετίζεται με μια οργανωσιακή αλλαγή, αποτελεί ένδειξη της πρόθεσης των εργαζομένων να αντισταθούν σε αυτή (και η οποία είναι και ο πιο κοινός στόχος του κυνισμού), είναι ένας δείκτης αντίστασης στην αλλαγή. Σχετίζεται με την οργανωσιακή αλλαγή ως συνδυασμός απαισιοδοξίας, αναφορικά με την πιθανότητα οργανωσιακής αλλαγής, και στρέφεται εναντίον των φορέων αλλαγής. Επιπλέον, όσο περισσότερο κυνικοί είναι οι εργαζόμενοι απέναντι στη Διοίκηση γενικότερα, τόσο πιο κυνικοί τείνουν να είναι απέναντι στην ίδια την αλλαγή· οι στάσεις των εργαζομένων όσον αφορά την αλλαγή διαμορφώνονται από τις εμπειρίες που αποκομίζουν μέσα στον οργανισμό.

Το γεγονός ότι ο κυνισμός και ο σκεπτικισμός έχουν συνδεθεί αρνητικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη σημασία της επικοινωνίας στη διαδικασία αλλαγής αποτελεί ένδειξη ότι, μια βασική συνιστώσα στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας έναρξης οποιασδήποτε οργανωτικής αλλαγής, είναι η επικοινωνία. Οι εργαζόμενοι που δεν κατανοούν το κίνητρο της αλλαγής θα είναι δυσαρεστημένοι, και θα μπορούσαν συνεπώς να αμφισβητήσουν τους λόγους πίσω από την αλλαγή. Επιπρόσθετα, οι προσπάθειες να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι τους λόγους για τους οποίους η αλλαγή καθίσταται απαραίτητη, είναι σε πολλές περιπτώσεις ισοδύναμες με την εξήγηση του τρόπου με τον οποίο θα λειτουργήσει η αλλαγή. Η κατανόηση των κινήτρων αλλαγής αναμένεται να μειώσει τον κυνισμό που σχετίζεται με αυτή. Άλλωστε, οι εργαζόμενοι που αμφισβητούν τα κίνητρα της Διοίκησης για την εφαρμογή της αλλαγής είναι πιθανό να προβάλλουν αντίσταση στην αλλαγή, περισσότερο από ό,τι οι εργαζόμενοι που δεν τις αμφισβητούν. Ομοίως, οι εργαζόμενοι που αμφισβητούν το γεγονός ότι η αλλαγή θα αποβεί επιτυχής, είναι πιο πιθανό να αντισταθούν στις προσπάθειες εφαρμογής της, περισσότερο από ό,τι οι εργαζόμενοι που βλέπουν τους στόχους της ως κάτι εφικτό (Grama, & Todericiu, 2016).

Οι δύο ενδογενείς μεταβλητές, ο κυνισμός που σχετίζεται με την αλλαγή και η πρόθεση αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή, συνδέονται στενά. Αρκετές μελέτες έχουν εντοπίσει τον κυνισμό ως μία από τις πηγές αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή, τη δύναμη που κινείται προς την κατεύθυνση της διατήρησης του status quo. Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να αποδοθεί σε ένα μεμονωμένο χαρακτηριστικό ή σε καταστασιακούς παράγοντες. Ως ατομικό χαρακτηριστικό, η αντίσταση στην αλλαγή καθορίζεται από χαρακτηριστικά όπως η αναζήτηση ρουτίνας, η συναισθηματική αντίδραση στην επιβαλλόμενη αλλαγή, η βραχυπρόθεσμη εστίαση και η γνωστική ακαμψία. Η αντίσταση είναι κοινωνικά κατασκευασμένη και μπορεί να αποδοθεί σε προβλήματα στις διαδικασίες επικοινωνίας. Η αλλαγή έχει δύο (2) πτυχές· την τεχνική και την κοινωνική πτυχή. Οι εργαζόμενοι συχνά αντιστέκονται στην κοινωνική πλευρά της αλλαγής, αλλά όχι στην

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τεχνική πλευρά. Η αντίσταση ως απάντηση στην αλλαγή, αποτελείται από τρεις (3) διαστάσεις: γνωστικές, συναισθηματικές και εσκεμμένες. Οι παραπάνω ορισμοί δείχνουν ότι ο κυνισμός και η πρόθεση αντίστασης στην αλλαγή έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά: και οι δύο θεωρούνται αρνητικές στάσεις απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, και προκύπτουν από τις διαδικασίες επικοινωνίας. Και οι δύο απεικονίζονται ως αντιπαραθέσεις μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων. Ωστόσο, ο κυνισμός και η αντίσταση είναι δύο διαφορετικές έννοιες. Αν και η πρόθεση αντίστασης στην αλλαγή συνεπάγεται ένα ενεργό σχέδιο ως προς τις πρωτοβουλίες αλλαγής, ο κυνισμός θεωρείται περισσότερο ως παθητική αντίδραση.

Παράγοντες που επιδρούν στη στάση των εργαζομένων απέναντι σε μια οργανωσιακή αλλαγή, είναι το εργασιακό άγχος, η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση (organisational commitment), και η οργανωσιακή κουλτούρα (Σταμπέλου, 2018). Όσον αφορά το εργασιακό άγχος, σε όσο πιο χαμηλό βαθμό κυμαίνεται αυτό τόσο πιο δεκτικοί είναι οι εργαζόμενοι απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Αντίστροφα, όσο περισσότερο εργασιακό άγχος βιώνουν οι εργαζόμενοι τόσο πιο πιθανό είναι να γίνουν διστακτικοί, καχύποπτοι, ή ακόμη και να προβάλλουν αντίσταση στο ενδεχόμενο μιας οργανωσιακής αλλαγής. Στα παραπάνω συμβάλλουν οι κακές εργασιακές σχέσεις και η υπερφόρτωση του εργασιακού ρόλου. Κεντρικό ρόλο στην ετοιμότητα για οργανωσιακή αλλαγή και τη διευκόλυνσή της από τους εργαζομένους σε ατομικό επίπεδο, διαδραματίζουν ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, σύμφωνα με το *Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων της Προσωπικότητας*[3] (Big Five Model), το οποίο επιβεβαιώνει πως οι ατομικές διαφορές έχουν σημασία για τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές. Επίσης, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται θετικά με την ετοιμότητα για αλλαγή, αφού όσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι

[3] Το *Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων της Προσωπικότητας* (Big Five personality traits), γνωστό και ως *Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων* (Five-Factor Model – FFM) και *Μοντέλο OCEAN* (OCEAN Model), είναι μια ταξινόμηση για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Αυτή η θεωρία βασίζεται σε συσχετισμούς μεταξύ λέξεων, και όχι νευροψυχολογικών πειραμάτων, χρησιμοποιεί περιγραφές της κοινής γλώσσας και προτείνει πέντε ευρείες διαστάσεις που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν την ανθρώπινη προσωπικότητα και ψυχή (Ackerman, 2019). Οι πέντε παράγοντες, που αντιπροσωπεύονται και από το ακρωνύμιο *OCEAN* ή *CANOE*, είναι:

• Δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες (Openness to experience),

• Ευσυνειδησία (Conscientiousness),

• Εξωστρέφεια (Extraversion),

• Προσήνεια (Agreeableness),

• Νευρωτισμός (Neuroticism).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οι εργαζόμενοι από την εργασία τους τόσο πιο δεκτικοί γίνονται απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές, και εκδηλώνουν λιγότερο θυμό και εκνευρισμό μέσα στο οργανωσιακό περιβάλλον. Η αυξημένη δεκτικότητα στην αλλαγή μπορεί να αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Μάλιστα, οι Βακόλα και Νικολάου (2012) καταγράφουν πως σε ορισμένους οργανισμούς ασκείται έντονη πίεση προς τους εργαζομένους για να γίνουν περισσότερο δεκτικοί στην οργανωσιακή αλλαγή, ακόμη κι όταν δεν υπάρχει ανάγκη. Ο σκοπός είναι να τους κρατούν σε ετοιμότητα, ώστε να ανταποκριθούν οποιαδήποτε στιγμή επέλθει πραγματική ανάγκη επιβολής οργανωσιακής αλλαγής.

Η οργανωσιακή δέσμευση εκφράζει τον βαθμό εμπλοκής των εργαζομένων στην οργανωσιακή πραγματικότητα, καθώς και το κατά πόσον οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται να παραμείνουν σε αυτόν, ακόμα και εάν συμβούν σημαντικές αλλαγές. Στη σύγχρονη εποχή, οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να μετακινηθούν από μία εργασιακή θέση σε μία άλλη κατά τη διάρκεια της εργασιακής τους ζωής, με σκοπό να εξελιχθούν επαγγελματικά. Άλλωστε, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί παράγοντα που, είτε ευνοεί είτε παρεμποδίζει την οργανωσιακή αλλαγή. Είναι σημαντικό να δοθεί αρχικά ο ορισμός της *οργανωσιακής κουλτούρας*. Ο Schein (2010) όρισε την οργανωσιακή κουλτούρα ως τον βασικό τρόπο διαχείρισης των δύσκολων καταστάσεων και προβλημάτων που προκύπτουν σε έναν οργανισμό, και περιλαμβάνει, τόσο τα ορατά όσο και τα αόρατα στοιχεία που *μεταλαμπαδεύονται* από εργαζόμενο σε εργαζόμενο εντός του οργανισμού. Συγκεκριμένα, για τον Schein, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από τρία επίπεδα, όπου στην επιφάνεια βρίσκονται στοιχεία όπως η αμοιβή ή/ και η παροχή υπηρεσιών, στο ενδιάμεσο βρίσκονται οι αξίες (π.χ. αξία της ομαδικότητας, αξία της καινοτομίας). Στο τρίτο επίπεδο, βρίσκονται οι βασικές παραδοχές και πεποιθήσεις του οργανισμού, οι οποίες καθορίζουν και επηρεάζουν τα προηγούμενα δύο επίπεδα. Η οργανωσιακή κουλτούρα συνεπώς, αποτελεί για την αλλαγή, είτε ευνοϊκό παράγοντα είτε εμπόδιο.

2.4 Αιτίες της αντίστασης στην αλλαγή

2.4.1 Ατομικά αίτια

Σημαντικό παράγοντα αποτελεί η δέσμευση του εργαζομένου προς τον ίδιο τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι που έχουν αναπτύξει ένα ισχυρό αίσθημα δέσμευσης, αποδέχονται ευκολότερα τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, δείχνουν προθυμία να καταβάλουν σημαντικές προσπάθειες για την αλλαγή, λόγω της εμπιστοσύνης τους προς την Διοίκηση. Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελείται από την ταυτοποίηση (υπερηφάνεια από

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

την πλευρά του εργαζόμενου για τον οργανισμό), την συμμετοχή (προθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει τον οργανισμό, ακόμη κι αν αυτό προϋποθέτει επιπρόσθετο χρόνο ή εργασία), και την αφοσίωση προς τον οργανισμό (εκτίμηση των προθέσεων ενός εργαζομένου να αποχωρήσει ή όχι από τον οργανισμό). Οι κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, σαν όρος, επικεντρώνονται στα συναισθήματα, τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων απέναντι στους συναδέλφους του εργασιακού χώρου με τους οποίους εργάζονται άμεσα ή έμμεσα. Η ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ετοιμότητα για αλλαγή και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Στο πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής, η διαπροσωπική δικαιοσύνη αναφέρεται στο είδος της προσωπικής μεταχείρισης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της αλλαγής, δηλαδή στο κατά πόσον οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με αξιοπρέπεια, σεβασμό, και κατανόηση (Bouckenooghe, de Clercq, & Deprez, 2013). Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στις εξωτερικές απειλές, εξαρτάται από τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους για να αντιμετωπίσουν το άγχος που τους προκαλούν αυτές οι απειλές, καθώς και την ικανότητά τους να αντλούν, να προστατεύουν ή να αναπτύσσουν τέτοιους πόρους. Τα υψηλά επίπεδα διαπροσωπικής δικαιοσύνης διευκολύνουν την ικανότητα των εργαζομένων να αντιμετωπίσουν τις οργανωσιακές αλλαγές, κάτι που συμβάλλει στη μείωση του στρες και του ψυχολογικού κόστους που συνοδεύουν την αλλαγή, και δίνει θετική ενέργεια στους εργαζόμενους για να ξεπεράσουν τις προκλήσεις. Η δέσμευση στην αλλαγή είναι μια στάση εκτός του εκάστοτε εργασιακού ρόλου και εξυπηρετεί την οργάνωση, εξασφαλίζοντας υποστήριξη για την εφαρμογή της. Διακρίσεις των συνιστωσών της δέσμευσης στην οργανωσιακή αλλαγή, είναι οι συναισθηματικές, οι συνεχής, και οι κανονιστικές.

Η δέσμευση στην αλλαγή λαμβάνει χώρα στο σύνολο του οργανισμού, στο επίπεδο της μονάδας εργασίας, αλλά και στο ατομικό επίπεδο. Κατά συνέπεια, η αλλαγή μπορεί να μην επηρεάζει τον καθένα στον οργανισμό με τον ίδιο τρόπο. Σύμφωνα με τον Stjernen (2009), οι εργαζόμενοι είχαν την υψηλότερη δέσμευση προς την αλλαγή, όταν μέσω αυτής αναμενόταν σημαντική αλλαγή στο επίπεδο της μονάδας εργασίας, που θεωρείτο ωφέλιμη αλλαγή για τα μέλη της μονάδας εργασίας. Από αυτό μπορεί κανείς να υποθέσει ότι οι εργαζόμενοι καλωσορίζουν την αλλαγή όταν δεν χρειάζεται να επενδύσουν πολύ χρόνο και ενέργεια στην προσαρμογή στα δεδομένα της αλλαγής. Έτσι, κρίνεται πιο σημαντικό για τον οργανισμό να επικεντρώσει και να δημιουργήσει τη δέσμευση σε ατομικό επίπεδο.

Η αντίληψη επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων για την αντιμετώπιση της επικείμενης αλλαγής, ενώ οι προηγούμενες εμπειρίες επηρεάζουν την διαδικασία αντίληψης στην ερμηνεία των πληροφοριών. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με την

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επιτυχία των προηγούμενων προσπαθειών αλλαγής επηρεάζουν, επίσης, την ετοιμότητα αλλαγής. Οι πληροφορίες που σχετίζονται με την αλλαγή θα συσχετιστούν με τις προηγούμενες εμπειρίες των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν προκαταλήψεις σχετικά με το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός είναι έτοιμος για αλλαγή. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται στις μεταβολές, συνδέονται στενά με την άποψή τους σχετικά με την ετοιμότητά του για αλλαγή (Susanto, 2008). Η ετοιμότητα και η ικανότητα αλλαγής (ατομική και συλλογική) πρέπει να βασίζονται σε ένα στέρεο θεμέλιο αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού.

Οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες. Είναι λογικό να αναμένει κανείς από τους εργαζόμενους να αντιδράσουν, καθώς η διαδικασία αλλαγής περιλαμβάνει τη μετάβαση από το γνωστό στο άγνωστο και, όταν οι εργαζόμενοι αντιδρούν, είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ των συμπτωμάτων των αντιδράσεών τους και των αιτιών πίσω από αυτά. Οι ακόλουθες ξεχωριστές, αλλά αλληλένδετες πτυχές των συναισθημάτων και των γνωστικών προσεγγίσεων, επηρεάζουν τις αντιδράσεις των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές: η συναισθηματική νοημοσύνη, οι παράλογες ιδέες, οι αμυντικοί μηχανισμοί, και οι στάσεις των εργαζομένων (Wittig, 2012).

Η αντίσταση είναι ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη, διότι ο οργανισμός δεν θα είναι έτοιμος για αλλαγή, εάν η αντίσταση είναι πολύ υψηλή. Ωστόσο, δεν έχει πάντα αρνητικό πρόσημο· στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχει ένας δικαιολογημένη αιτία αντίστασης, και αποτελεί κίνητρο για τη Διοίκηση ώστε να επανεξετάσει ορισμένες πτυχές της αλλαγής. Και ορισμένοι, όπως αναφέρει ο Stjernen (2009), βλέπουν την αντίσταση ως έναν τρόπο ανάδρασης που βοηθά στη διαμόρφωση της αλλαγής. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για να υπάρξει αντίσταση, είτε κατά τη διαμόρφωση της αλλαγής είτε κατά την εφαρμογή της. Η αντίσταση που εμφανίζεται κατά την εφαρμογή της αλλαγής μπορεί να οφείλεται σε βαθιά ριζωμένες αξίες σχετικά με το πώς γίνονται τα πράγματα στον οργανισμό, ή εξαιτίας του φόβου του άγνωστου. Ο Oreg (2006) εξέτασε την αντίσταση κατά τη διάρκεια της αλλαγής, εστιάζοντας στις συναισθηματικές, γνωστικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις. Η μελέτη του Oreg (2006) διερεύνησε αυτές τις αντιδράσεις αντίστασης σε σχέση με τη διανοητική και διαδικαστική δικαιοσύνη, καθώς διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αλλαγής. Αυτά τα στοιχεία αντίστασης αντιστοιχούν σε τρεις (3) διαφορετικούς τρόπους βάσει των οποίων οι εργαζόμενοι προσεγγίζουν τις αλλαγές:

1. η συναισθηματική συνιστώσα αφορά τον τρόπο με τον οποίο κάποιος αισθάνεται απέναντι στην αλλαγή (π.χ. θυμός, ανησυχία, κλπ.),
2. η γνωστική συνιστώσα περιλαμβάνει αυτό που κάποιος σκέφτεται για την αλλαγή (π.χ. αν είναι κάτι απαραίτητο ή ωφέλιμο),

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3. η συνιστώσα συμπεριφοράς σχετίζεται με τις ενέργειες ή την πρόθεση ενέργειας ως απάντηση στην αλλαγή (π.χ. διαμαρτυρίες ότι η αλλαγή είναι κακή).

Σύμφωνα με την Kanter (2012), υπάρχουν δέκα (10) βασικοί λόγοι αντίστασης στην αλλαγή. Ο πρώτος, είναι η απώλεια ελέγχου, αφού η αλλαγή κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι χάνουν (ή ότι ελλοχεύει ο κίνδυνος να χάσουν) τον έλεγχο των κεκτημένων τους. Γι' αυτό το λόγο, οι φορείς της αλλαγής θα πρέπει να δίνουν το περιθώριο στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της αλλαγής. Δεύτερον, η υπερβολική αβεβαιότητα μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους να απορρίψουν άνευ αξιολόγησης την αλλαγή, και να προτιμήσουν να παραμείνουν στην ισχύουσα κατάσταση, παρά να προχωρήσουν προς το άγνωστο, ακόμη κι αν η ισχύουσα κατάσταση είναι κακή. Για να μειωθεί αυτό το αίσθημα, θα πρέπει να θεσπιστεί συγκεκριμένη διαδικασία μετάβασης στην αλλαγή, με προκαθορισμένα βήματα και χρονοδιάγραμμα. Ο τρίτος λόγος, είναι ο τρόπος με τον οποίο θα εισαχθεί η αλλαγή· οι εργαζόμενοι χρειάζονται χρόνο για να συνηθίσουν την ιδέα της αλλαγής και να την αποδεχθούν, και για το λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνουν αρχικά κάποιες νύξεις για την επερχόμενη αλλαγή. Οπότε, εάν η Διοίκηση προσπαθήσει να επιβάλλει την αλλαγή, είναι πιο εύκολο για τους εργαζόμενους να πουν «Όχι» παρά «Ναι». Τέταρτον, επειδή *ἕξις δευτέρα φύσις* και οι άνθρωποι είναι πλάσματα της συνήθειας, η αλλαγή συγκρούεται με τη συνείδηση – μερικές φορές μάλιστα με άβολους τρόπους – που μπορούν να αποσπούν ή να προκαλούν σύγχυση. Για να μειωθεί αυτό το φαινόμενο, είναι σημαντικό να παραμένουν τα πράγματα οικεία (όπου, όταν και όσο αυτό είναι δυνατό), και να αποφεύγεται η αλλαγή απλώς και μόνο για την αλλαγή. Πέμπτον, εξ ορισμού η αλλαγή είναι μια απόκλιση από το παρελθόν. Όσοι εργαζόμενοι αποτέλεσαν κομμάτι του παρελθόντος και βίωσαν αποτυχημένες προσπάθειες αλλαγής, είναι πιθανόν να είναι αμυντικοί απέναντι σε μια επανάληψη, μια επιστροφή από το παρελθόν. Η Διοίκηση χρειάζεται να τιμά εκείνα τα στοιχεία του παρελθόντος που αξίζουν, καθιστώντας σαφές ότι ο κόσμος έχει αλλάξει. Αυτό καθιστά ευκολότερο να αφήσει κανείς το παρελθόν και να προχωρήσει.

Ο έκτος λόγος είναι η ανησυχία των εργαζομένων σχετικά με το εάν έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν στην αλλαγή. Μπορεί να εκφράσουν σκεπτικισμό σχετικά με το εάν η αλλαγή είναι χρήσιμη ή αναγκαία, κατά βάθος όμως θα φοβούνται μήπως οι δεξιότητές τους θα είναι ξεπερασμένες. Για να μειωθεί αυτό, η Διοίκηση θα πρέπει να επενδύσει στην παροχή πληροφοριών, εκπαίδευσης, κατάρτισης, και συστημάτων υποστήριξης, ενώ για ένα διάστημα να τρέχουν παράλληλα παλιό και νέο σύστημα, κάτι που βοηθά στη διευκόλυνση των μεταβάσεων. Ο έβδομος λόγος είναι μια οικουμενική πρόκληση· κάθε αλλαγή απαιτεί περισσότερη εργασία, τουλάχιστον για όσους εμπλέκονται άμεσα στις διαδικασίες της αλλαγής. Η Διοίκηση χρειάζεται να αναγνωρίζει τη σκληρή εργασία των εργαζομένων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αυτών, και να τους επιβραβεύει με κάποιο τρόπο (π.χ. παροχή κάρτας δωρεάν στάθμευσης). Ο όγδοος λόγος είναι εκείνος που η Kanter (2012) ονομάζει *φαινόμενο του κυματισμού* (Ripple Effect). Όπως συμβαίνει όταν κάποιος ρίχνει ένα βότσαλο σε μια λίμνη, η αλλαγή δημιουργεί κυματισμούς, φθάνοντας σε ολοένα και πιο διευρυνόμενους κύκλους. Η αλλαγή δηλαδή, διαταράσσει και άλλα τμήματα, σημαντικούς πελάτες, ανθρώπους που βρίσκονται έξω από τον οργανισμό, οι οποίοι αρχίζουν να επαναστατούν εναντίον αλλαγών που, ναι μεν δεν έχουν καμία σχέση με τους ίδιους, αλλά παρεμβαίνουν στις δικές τους δραστηριότητες. Για να ελαττωθεί το φαινόμενο αυτό, η Διοίκηση πρέπει να εξετάσει όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, και να βρει τρόπους που θα ελαχιστοποιήσουν τις διαταραχές. Ο ένατος λόγος είναι οι παλιές δυσαρέσκειες. Τα φαντάσματα των παλαιότερων αποτυχημένων προσπαθειών αλλαγής βρίσκονται πάντα σε αναμονή, ωστόσο όσο οι καταστάσεις είναι σταθερές, παραμένουν εκτός οπτικού πεδίου. Όμως, όταν θα προκύψει η ανάγκη για κάτι νέο ή διαφορετικό, τα φαντάσματα έρχονται στο προσκήνιο· οι παλιές πληγές ξανανοίγουν, οι απωθημένες δυσαρέσκειες επιστρέφουν στη μνήμη. Η Διοίκηση απαραιτήτως θα πρέπει να σκεφτεί τρόπους για να θεραπεύσει το παρελθόν, πριν κάνει σχέδια για το μέλλον. Βέβαια, μερικές φορές η απειλή είναι πραγματική. Αυτός είναι και ο δέκατος λόγος, που σχετίζεται με την αντίσταση στην αλλαγή επειδή τελικά μπορεί να αποδειχθεί βλαπτική. Όταν οι νέες τεχνολογίες αντικαθιστούν τις παλιές, οι θέσεις εργασίας μπορεί να υποστούν περικοπές, οι τιμές μπορεί να μειωθούν, οι επενδύσεις μπορεί να εξαλειφθούν. Το καλύτερο που μπορεί να κάνει η Διοίκηση, είναι να υιοθετήσει μια συμπεριφορά ειλικρινή, διάφανη, και δίκαιη.

Οι Oreg, Vakola, & Armenakis (2011) ανέπτυξαν ένα σχήμα κωδικοποίησης για την ταξινόμηση των βασικών μεταβλητών και των ρητών αντιδράσεων των αποδεκτών μιας οργανωσιακής αλλαγής (δηλ. γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές), τις αντιδράσεις πριν την αλλαγή (π.χ. χαρακτηριστικά προσωπικότητας), τις αντιδράσεις μετά την αλλαγή (π.χ. αντίληψη οφέλους ή ζημίας λόγω της αλλαγής), και τις συνέπειες της αλλαγής (δηλαδή εργασιακά και προσωπικά αποτελέσματα). Αυτά είναι:

- τα χαρακτηριστικά του παραλήπτη της αλλαγής (π.χ. χαρακτηριστικά προσωπικότητας, ανάγκες, δημογραφικές μεταβλητές),
- το εσωτερικό περιβάλλον (π.χ. υποστηρικτικό ή μη περιβάλλον, αξιόπιστη Διοίκηση, οργανωσιακή δέσμευση/ κουλτούρα/ κλίμα, χαρακτηριστικά εργασίας),
- η διαδικασία αλλαγής (π.χ. συμμετοχή, επικοινωνία, πληροφόρηση, αλληλεπίδραση, υποστήριξη κατά την αλλαγή),
- το αντιληπτό όφελος/ ζημία από την αλλαγή (δηλ. πρόβλεψη αρνητικών ή θετικών αποτελεσμάτων),
- οι συνέπειες της αλλαγής (π.χ. σχετιζόμενες με την εργασία, την προσωπική ζωή).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι αξίες (valence) είναι μια σημαντική διάσταση, επειδή προβλέπουν αν τα συναισθήματα, οι γνωστικές λειτουργίες και οι συμπεριφορές προς το αντικείμενο της στάσης τείνουν να είναι θετικές, ουδέτερες ή αρνητικές. Επίσης, προστατεύουν το άτομο από το να περάσει την απαιτητική, και πιθανώς συναισθηματικά οδυνηρή διαδικασία αξιολόγησης του αντικειμένου στάσης, ξανά και ξανά. Οι στάσεις ποικίλλουν ανάλογα με τη δύναμή τους. Πρώτον, η δύναμη είναι ένας καθοριστικός παράγοντας της σχέσης μεταξύ του αντικειμένου της στάσης και της ίδιας της στάσης. Δεύτερον, η ισχύς της στάσης επηρεάζει τη συνοχή της απόκρισης όταν ενεργοποιείται η στάση. Τρίτον, επηρεάζει την ένταση που παράγεται από μια στάση, η οποία πρέπει να μειωθεί με επακόλουθη συμπεριφορά. Η αμφιθυμία στάσης (attitude ambivalence) αναφέρεται σε μια κατάσταση που ένα άτομο έχει δύο ή περισσότερες στάσεις με διαφορετικό σθένος, απέναντι σε μια σειρά ερεθισμάτων. Η αμφιθυμία στάσης είναι μια σημαντική δομική διάσταση λόγω των συνεπειών της στην επεξεργασία και τη συμπεριφορά των πληροφοριών. Οι αμφίθυμες συμπεριφορές φαίνεται να είναι λιγότερο ανθεκτικές στην πειστική επικοινωνία, και λιγότερο προβλεπτικές για μια συμπεριφορά από ό,τι οι μη αμφίθυμες συμπεριφορές. Ταυτόχρονα, διαπιστώθηκε ότι οι αμφίθυμες στάσεις αυξάνουν την ποσότητα της συστηματικής επεξεργασίας πληροφοριών σχετικά με το αντικείμενο της στάσης. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι η αμφιθυμία είναι μια μη ευχάριστη, μεταβατική κατάσταση, και ότι η περαιτέρω επεξεργασία πληροφοριών θα οδηγήσει σε μη αμφίθυμες συμπεριφορές (Lines, 2005).

Αν και οι πεποιθήσεις, οι νοοτροπίες και οι προθέσεις είναι τα βασικά *φίλτρα* μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού αποφασίζουν εάν υπάρχει ανάγκη για αλλαγή ή αν ο οργανισμός είναι ικανός να την υλοποιήσει, υπάρχει και η έννοια της *ατομικής ετοιμότητας* (individual readiness). Ο όρος *ετοιμότητα* χρησιμοποιείται για να αντικατοπτρίσει την έννοια της ατομικής ετοιμότητας για αλλαγή, την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή, και την πραγματική οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή. Η οργανωσιακή αλλαγή δεν μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά χωρίς την επιθυμία των αποδεκτών της αλλαγής να αλλάξουν πρώτα τους εαυτούς τους και να υποστηρίξουν το προτεινόμενο πρόγραμμα/ πρωτοβουλία οργανωσιακής αλλαγής. Αυτές οι αλλαγές δεν μπορούν να συμβούν αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν είναι έτοιμοι για αυτό. Στο πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής, τα χαρακτηριστικά διαθεσιμότητας, όπως η ανεκτικότητα στην αλλαγή (openness to change), η αυτοεκτίμηση, η αυτεπάρκεια, ο έλεγχος και η θετική συναισθηματικότητα, αποδείχθηκε ότι λειτουργούν ως τα πρώτα θετικά στάδια προς την αλλαγή. Η περιγραφή ενός ατόμου ως έτοιμου για αλλαγή, σημαίνει ότι παρουσιάζει μια ενεργητική και θετική στάση που μπορεί να μεταφραστεί σε προθυμία για υποστήριξη και εμπιστοσύνη στην επιτυχία μιας τέτοιας πρωτοβουλίας. Από την άλλη μεριά, η ετοιμότητα μιας ομάδας για αλλαγή βασίζεται στις συλλογικές αντιλήψεις και πεποιθήσεις

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ότι απαιτείται αλλαγή, ότι ο οργανισμός έχει την ικανότητα να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά την αλλαγή, ότι η ομάδα θα επωφεληθεί από τα αποτελέσματα αλλαγής, και ότι η ομάδα έχει την ικανότητα να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις για την εφαρμογή της αλλαγής (Vakola, 2013).

Εντός οποιουδήποτε οργανωτικού πλαισίου, υπάρχουν δυνητικές ή υποβόσκουσες αιτίες για τις οποίες ένας εργαζόμενος μπορεί να καταφύγει στην αντίσταση σε μια αλλαγή. Μπορεί να είναι απογοητευμένος ή να κατατρύχεται από φόβο για το άγνωστο. Ο φόβος για το άγνωστο συνδέεται με την πεποίθηση του εργαζομένου ότι μπορεί να χρειαστεί να αντιμετωπίσει μια νέα και σκληρή πραγματικότητα, στην οποία δεν θα δύναται να ανταποκριθεί και να συμβαδίσει. Ο φόβος της αποτυχίας είναι μια ακόμη συχνή αιτία για την αντίσταση στην αλλαγή. Οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν την αποτυχία ως έλλειψη ικανότητας για την αντιμετώπιση οργανωσιακών ευθυνών ή προκλήσεων, ειδικά σε οργανισμούς που θέτουν υψηλούς στόχους και υιοθετούν δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators – KPIs). Μια άλλη αιτία για την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή είναι η έλλειψη κατανόησης της ανάγκης για αλλαγή· όταν δεν έχουν πληροφορίες σχετικά με αυτό που πρόκειται να συμβεί, οι εργαζόμενοι είναι εντελώς αποπροσανατολισμένοι και, ως εκ τούτου, αισθάνονται ότι πρέπει να αντιταχθούν στην προτεινόμενη αλλαγή. Μια άλλη αιτία αντίστασης είναι το αίσθημα οικειότητας με το status quo του οργανισμού και η επιθυμία να παραμείνουν τα πράγματα ως έχουν, δηλαδή γνώριμα. Οι αλλαγές ενδέχεται να υποβάλλουν τους εργαζομένους σε δυσάρεστες γι' αυτούς καταστάσεις, όπως ανεπιθύμητη εργασία ή συνεργασία με αντιπαθείς συναδέλφους.

Μερικές από τις αιτίες αντίστασης έχουν σχέση με τα αποτελέσματα της αλλαγής (π.χ. απώλεια κεκτημένων), ενώ άλλες εστιάζουν στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η αλλαγή (π.χ. ελάχιστες πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή). Η αντίσταση στην αλλαγή διακρίνεται από δύο (2) τύπους αντιδράσεων: αντιδράσεις στην αλλαγή των αποτελεσμάτων και αντιδράσεις στη διαδικασία αλλαγής. Οι αξιολογήσεις των εργαζομένων αναφορικά με το εάν η αλλαγή είναι θετική ή αρνητική, ενδέχεται να επηρεαστούν από την ισχύ και το γόητρο, δηλαδή εάν μέσα από την αλλαγή ενδέχεται να χάσουν τη θέση ισχύος που ήδη κατέχουν με την ανακατανομή της *εξουσίας*, εάν θα αναλάβουν θέση ισχύος, ή εάν θα διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο το οργανόγραμμα που θα καθυστερήσουν να πάρουν προαγωγή. Επίσης, ένας ακόμη παράγοντας είναι η ασφάλεια εργασίας· προφανώς, εάν οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι θα χάσουν τη δουλειά τους λόγω της αλλαγής, έχουν κάθε λόγο να τους αντισταθούν. Ακόμη, είναι και οι εγγενείς ανταμοιβές (intrinsic rewards), δηλαδή η *απειλή* ότι η οργανωσιακή αλλαγή δύναται να μειώσει την εγγενή ικανοποίηση που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους. Οι οργανωσιακές αλλαγές συχνά συνεπάγονται μεταβολή θέσεων και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επανακαθορισμό καθηκόντων, συνεπώς για πολλούς το ενδεχόμενο να μεταφερθούν σε μια θέση λιγότερο ενδιαφέρουσα, αυτόνομη, ή και λιγότερο προκλητική, θα αποτελούσε ανασταλτικό παράγοντα στήριξης στης αλλαγής. Η ευημερία των εργαζομένων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την δυνατότητά τους να ικανοποιούν τις εγγενείς αυτές ανάγκες. Όλοι οι παράγοντες έκβασης συσχετίζονταν αρνητικά με τις συναισθηματικές και γνωστικές συμπεριφορές. Πρώτον, οι απειλές κατά της εξουσίας και του γοήτρου έχουν την ισχυρότερη σχέση με τη στάση της γνωστικής αντίστασης (τι σκέφτεται ο εργαζόμενος για την αλλαγή). Δεύτερον, η ασφάλεια της απασχόλησης έχει τη μεγαλύτερη σχέση με τη συναισθηματική στάση αντίστασης στην αλλαγή, αφού ο φόβος να χάσει κανείς τη δουλειά του, διαμορφώνει στάσεις σχετικά με το πώς νιώθει για την αλλαγή. Τέλος, οι απειλές προς τις εγγενείς ανταμοιβές έδειξαν μια ισχυρή συσχέτιση, τόσο με την συναισθηματική όσο και με τη γνωστική αντίσταση. Κανένας από τους παράγοντες έκβασης δεν έδειξε κάποια σημαντική σχέση με την αντίσταση συμπεριφοράς. Πάντως, ο Oreg (2006) αναφέρει ότι ορισμένοι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή, ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα και τις διαδικασίες, και ότι μερικοί άνθρωποι είναι εγγενώς ανθεκτικοί στην αλλαγή και θα προβάλλουν αντίσταση, ανεξάρτητα από το πώς το χειρίζεται η Διοίκηση.

Συνεπώς, από τα παραπάνω θα μπορούσε να θεωρήσει κανείς πως, ο,τιδήποτε δύναται να αποτελέσει απειλή για την ασφάλεια που ήδη απολαμβάνει κάποιος, είναι μία εν δυνάμει πηγή ή/ και αφορμή αντίστασης (Self, & Schraeder, 2009). Αυτού του είδους η αντίσταση στο χώρο εργασίας, παρακινείται από τον φόβο της απώλειας κάποιων παροχών, ή ακόμη και της ίδιας της θέσης εργασίας, κάτι που επηρεάζει και την προσωπική ζωή του εργαζομένου. Μάλιστα, αυτό το αίσθημα απώλειας μπορεί να οδηγήσει σε μια κατάσταση ασταθή, η οποία επεκτείνεται στο εργασιακό περιβάλλον και εκδηλώνεται με τη μορφή της απροθυμίας να στηρίξει ο εργαζόμενος τις αλλαγές που επιθυμεί να εισάγει ο οργανισμός.

Μερικοί υπάλληλοι χαιρετίζουν την οργανωσιακή αλλαγή, θεωρώντας την ως μια ευκαιρία να επωφεληθούν και να βελτιώσουν την κατάστασή τους, ενώ άλλοι ανησυχούν για την αλλαγή και τείνουν να συνεχίζουν τις εργασιακές τους πρακτικές όπως πριν, ή ακόμη και να αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως απειλή και να διατυπώνουν αρνητικές στάσεις απέναντί της. Η ετοιμότητα επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται την ικανότητα του οργανισμού να αλλάξει, και από την εμπιστοσύνη τους στους φορείς αλλαγής, όπως επίσης και από το εάν τους παρέχονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή (Vakola, 2014).

Συνήθη αιτία αντίστασης αποτελεί το ιστορικό του οργανισμού, όσον αφορά τις αλλαγές· εάν το παρελθόν έχει να επιδείξει μόνο αποτυχημένες προσπάθειες αλλαγής, είναι πολύ πιο εύκολο να δημιουργηθεί η αντίληψη πως και οι επερχόμενες αλλαγές θα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αποδειχθούν αποτυχίες. Μία ακόμη αιτία, είναι η πραγματική αλλαγή (actual change). Η πραγματική αλλαγή μπορεί να επιφέρει μια κατάσταση κατά την οποία οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, να επωμιστούν περισσότερα καθήκοντα, και να υποβληθούν σε αυστηρότερους δείκτες απόδοσης. Κατά κύριο λόγο, τέτοιες καταστάσεις δεν γίνονται δεκτές με θετικότητα από τους εργαζόμενους και, επομένως, μπορεί να αντισταθούν περισσότερο στην αλλαγή προσπαθώντας να εξασφαλίσουν το ότι δεν θα εγκαθιδρυθεί ποτέ. Τέλος, ένας άλλος λόγος για την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή, είναι ο φόβος της απώλειας θέσεων εργασίας· υπάρχουν πολλές πιθανότητες να προβληθεί αντίσταση από τους εργαζομένους, εάν θεωρήσουν ότι η αλλαγή επιφέρει περικοπές θέσεων εργασίας.

Υπάρχουν τρεις (3) μεταβλητές οι οποίες σχετίζονται και επηρεάζουν κατά κύριο λόγο τη δεκτικότητα και την ετοιμότητα για μια οργανωσιακή αλλαγή (Σταμπέλου, 2018). Η πρώτη μεταβλητή αφορά την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, τον βαθμό ικανότητας δηλαδή των εργαζομένων να ανταποκριθούν σε μία κατάσταση αλλαγής. Η δεύτερη μεταβλητή σχετίζεται με τις πληροφορίες που διαθέτουν οι εργαζόμενοι για την επερχόμενη οργανωσιακή αλλαγή, και ιδιαίτερα για το περιβάλλον που θα επικρατήσει ύστερα από την εφαρμογή της. Η τρίτη μεταβλητή, έχει να κάνει με την πίστη και την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων ότι θα μπορέσουν να ανταποκριθούν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο στις νέες απαιτήσεις που θα επιφέρει η οργανωσιακή αλλαγή. Όσο πιο υψηλό είναι το ποσοστό σε καθεμία από τις μεταβλητές τόσο πιο υψηλή είναι η δεκτικότητα και η ετοιμότητα των εργαζομένων για μια οργανωσιακή αλλαγή.

Σημαντικό είναι, επίσης, να υπολογίζεται η γνωστική, η συναισθηματική και η συμπεριφορική διάσταση του εργαζομένου προκειμένου να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες, ώστε ο εργαζόμενος να υιοθετήσει μία θετική στάση απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή και αυτή να επιτευχθεί με ομαλό τρόπο. Η ανοιχτή επικοινωνία θεωρείται πρωταρχικός παράγοντας, αφού έτσι οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη επίγνωση για την οργανωσιακή αλλαγή, τις αιτίες που την καθιστούν απαραίτητη, τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που θα προκύψουν, ενώ παράλληλα ενισχύεται το αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης στον οργανισμό. Ένας ακόμη σημαντικός τρόπος αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή είναι η εκπαίδευση, διότι μέσω αυτής οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, αποκτούν όλες τις απαραίτητες δεξιότητες προκειμένου να διαχειριστούν την οργανωσιακή αλλαγή και τις επερχόμενες συνέπειές της, αλλά και τα εμπόδια που ενδέχεται να προκύψουν. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στην διαδικασία αλλαγής, αισθανόμενοι ότι συμβάλλουν προσωπικά στην διαδικασία αλλαγής και ότι δεν είναι παθητικοί εκτελεστές εντολών που έχουν δοθεί από τη Διοίκηση· μπορούν να θέσουν όρια και να εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους, ώστε να βρεθεί μια μέση λύση. Τέλος, είναι σημαντικό να υπάρχει η κατάλληλη υποστήριξη των εργαζομένων για να ενισχύεται η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αυτοπεποίθησή τους, το κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας, καθώς επίσης και το αίσθημα πως δεν είναι μόνοι τους, αλλά αποτελούν σημαντικό μέλος μίας ομάδας με κοινό όραμα και στόχους.

2.4.2 Οργανωσιακά αίτια

Τρόποι με τους οποίους οι εισηγητές της αλλαγής μπορούν να επηρεάσουν θετικά συγκεκριμένα άτομα και ομάδες κατά τη διάρκεια αυτής, είναι:

- η εκπαίδευση και η επικοινωνία (εκ των προτέρων εκπαίδευση, επικοινωνία ιδεών),
- η συμμετοχή (εμπλοκή των εργαζομένων στα στάδια του σχεδιασμού της αλλαγής),
- η διευκόλυνση και η υποστήριξη (εκπαιδευτική ή συναισθηματική υποστήριξη από τους εισηγητές της αλλαγής),
- η διαπραγμάτευση και η συμφωνία (παροχή κινήτρων σε όσους προβάλλουν ή είναι πιθανό να προβάλλουν αντίσταση),
- ο χειρισμός (προσφυγή σε συγκεκαλυμμένες προσπάθειες επιρροής/ χειραγώγησης),
- ο άμεσος ή έμμεσος εξαναγκασμός (εξαναγκασμός αποδοχής της αλλαγής με ρητή ή σιωπηρή απειλή, π.χ. απώλεια θέσης εργασίας ή πραγματική απόλυση).

Βέβαια, η χειραγώγηση και ο καταναγκασμός είναι μια επικίνδυνη διαδικασία επειδή αναπόφευκτα οι εργαζόμενοι θα αντισταθούν στην επιβαλλόμενη αλλαγή, όμως σε ορισμένες περιπτώσεις που η ταχύτητα είναι απαραίτητη ή η υποδοχή των αλλαγών χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα αρνητική, μπορεί να είναι ο μόνος τρόπος.

Μία ενδεικτική μεθοδολογία για τη διαχείριση της αλλαγής αποτελεί το μοντέλο *ADKAR* (Βλαχάκη, 2016) που αναπτύχθηκε από τον ιδρυτή της Prosci, τον Jeff Hiatt, και υπογραμμίζει την επιτυχή μετάβαση προς την αλλαγή, σε ατομικό επίπεδο όμως. Το μοντέλο ADKAR περιγράφει τα πέντε (5) απαιτούμενα δομικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με τη διαχείριση της αλλαγής, και συγκεκριμένα:

- **A**wareness (ενημέρωση σχετικά με τους επιχειρησιακούς λόγους της αλλαγής),
- **D**esire (επιθυμία για δέσμευση και συμμετοχή εκ μέρους των εργαζομένων του οργανισμού, κάτι που μειώνει το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή),
- **K**nowledge (γνώση γύρω από το πώς θα γίνει η αλλαγή, κυρίως μέσω συνεχούς εκπαίδευσης),

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- **A**bility (ικανότητα να αντίληψης και εφαρμογής της αλλαγής στο απαιτούμενο επίπεδο απόδοσης, ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης),
- **R**einforcement (υιοθέτηση και ενίσχυση μετρήσεων για το αποτέλεσμα της αλλαγής, και εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών για τη βιωσιμότητά της).

Αυτό το μοντέλο επιτρέπει σε όσους είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση της αλλαγής να στρέψουν τις δραστηριότητές τους σε ό,τι θα διευκολύνει την εφαρμογή της αλλαγής, ενώ παράλληλα δίνει σε κάθε μέλος του οργανισμού τη δυνατότητα να σκεφτεί την αλλαγή. Οι στόχοι και τα αποτελέσματα που ορίζονται βάσει του μοντέλου ADKAR στην εκάστοτε περίπτωση είναι διαδοχικά και αθροιστικά.

Οι οργανωσιακοί παράγοντες που οδηγούν σε αντίσταση περιλαμβάνουν την αξιοπιστία του οργανισμού, την αξιοπιστία των φορέων αλλαγής, όπως και το ιστορικό του οργανισμού αναφορικά με την εφαρμογή προγραμμάτων αλλαγής. Επιπροσθέτως, αν οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη για τον οργανισμό, μπορεί να προβάλλουν αντίσταση. Εάν μάλιστα θεωρήσουν την αλλαγή – εκτός από αχρείαστη – και επιζήμια (π.χ. για την εργασία τους, για τις φιλίες τους, για τη συνεργασία τους με σημαντικούς συναδέλφους), τότε η ένταση της αντίστασης μοιραία θα αυξηθεί.

Η ποσότητα και η ποιότητα των παρεχόμενων πληροφοριών από τη Διοίκηση μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του οργανισμού θα αντιδράσουν στην αλλαγή. Οι λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με μια αλλαγή, αυξάνουν το αίσθημα συμμετοχής των εργαζομένων και μειώνουν την αντίσταση στην αλλαγή. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν εγκαίρως ενημερωτικές και χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με μια οργανωσιακή αλλαγή, είναι πιο πιθανό να παρουσιάσουν μια πιο θετική αξιολόγηση της αλλαγής και αυξημένη προθυμία συμβολής στην εφαρμογή της. Από την άλλη πλευρά βέβαια, τα αποτελέσματα της μελέτης του Oreg (2006) έδειξαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών· όσο περισσότερες πληροφορίες λαμβάνει ένας εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερη αντίσταση θα προβάλλει. Έτσι, ο Oreg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η παροχή λίγων πληροφοριών, όπως και η υπερπληροφόρηση, αποτελούν έναυσμα προβολής αντίστασης από τους εργαζόμενους. Κατά συνέπεια, ο καλύτερος τρόπος για να μειωθεί η αντίσταση είναι η παροχή μετριοπαθούς πληροφόρησης. Σε συνδυασμό με το παραπάνω, δρα η κοινωνική επιρροή, η θεωρία του κοινωνικού δικτύου που υποστηρίζει ότι τα άτομα ενσωματώνονται μέσα στα κοινωνικά συστήματα που λειτουργούν ως σημεία αναφοράς για το σχηματισμό στάσεων. Όταν το κοινωνικό περιβάλλον ενός εργαζομένου (συνάδελφοι, προϊστάμενοι, υφιστάμενοι) τείνει να αντισταθεί σε μια αλλαγή, ο εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να αντισταθεί κι εκείνος, και το αντίστροφο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι άνθρωποι δεν αντιστέκονται στις τεχνικές αλλαγές αυτές καθαυτές, ενώ μάλιστα το μεγαλύτερο μέρος της αντίστασης που προβάλλεται είναι περιττό. Μια λύση για την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή, είναι το να δοθεί δυνατότητα συμμετοχής στους εργαζομένους στη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής. Λόγω του ότι, όμως, η δυνατότητα συμμετοχής για την επίλυση του ζητήματος της αντίστασης μπορεί στην πραγματικότητα να επιφέρει δυσκολίες, το *κλειδί* του προβλήματος είναι η κατανόηση της πραγματικής φύσης της αντίστασης. Στην πραγματικότητα, αυτό στο οποίο οι εργαζόμενοι αντιστέκονται δεν είναι συνήθως η οργανωσιακή αλλαγή, αλλά η κοινωνική αλλαγή, δηλαδή η αλλαγή στις ανθρώπινες σχέσεις που συνοδεύουν τις αλλαγές εν γένει. Η αντίσταση δημιουργείται συνήθως λόγω ορισμένων *τυφλών* σημείων και στάσεων που έχουν ως αποτέλεσμα την ανησυχία τους για την έλευση νέων ιδεών. Η Διοίκηση μπορεί να λάβει συγκεκριμένα μέτρα για την εποικοδομητική αντιμετώπιση αυτών των στάσεων του προσωπικού. Τα βήματα περιλαμβάνουν την έμφαση στα νέα πρότυπα απόδοσης και την ενθάρρυνση των εργαζόμενων να σκέφτονται με διάφορους τρόπους, καθώς και τη χρήση του γεγονότος ότι τα σημάδια αντίστασης μπορούν να χρησιμεύσουν ως πρακτικό προειδοποιητικό σήμα στην κατεύθυνση και το χρονοδιάγραμμα των τεχνολογικών αλλαγών. Τα ανώτατα στελέχη μπορούν, επίσης, να καταστήσουν τις δικές τους προσπάθειες πιο αποτελεσματικές στις συνεδριάσεις του προσωπικού και των επιχειρησιακών ομάδων όπου συζητείται η αλλαγή. Αυτό καθίσταται δυνατό μετατοπίζοντας την προσοχή τους από τα γεγονότα των χρονοδιαγραμμάτων, τις τεχνικές λεπτομέρειες, τις εργασίες, και ούτω καθεξής, σε ό,τι αφορά τη μείωση της αντίστασης και την ενίσχυση της δεκτικότητας για αλλαγή (Lawrence, n.d.).

Οι καινοτομίες και οι αλλαγές δεν είναι αντικείμενα, αλλά συζητήσεις, τα πλεονεκτήματα των οποίων σπάνια είναι αυτονόητα. Η αποδοχή και η συμμετοχή του εργαζόμενου στα αρχικά στάδια της αλλαγής έχει αποδειχθεί ότι εξαρτάται από την εκτίμηση της πιθανότητας η αλλαγή να οδηγήσει σε προσωπικά και οργανωσιακά οφέλη. Επειδή η αποτίμηση της οργάνωσης μιας αλλαγής απαιτεί σημαντική επεξεργασία πληροφοριών και γνωσιακή προσπάθεια, οι αποδέκτες δίνουν μεγαλύτερη διερεύνηση στις προτεινόμενες αλλαγές, ερωτώντας, αξιολογώντας και αντισταθμίζοντας τα στοιχεία των υποστηρικτικών επιχειρημάτων για να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες. Αντιλαμβανόμενοι αυτόν τον έλεγχο ως αντίσταση, οι φορείς αλλαγής χάνουν την ευκαιρία να παράσχουν επιτακτικούς λόγους που βοηθούν τους αποδέκτες να κάνουν τις γνωστικές επαναξιολογήσεις που απαιτούνται για να υποστηρίξουν την αλλαγή. Άλλωστε, η εξάλειψη της αντίστασης στην αλλαγή εξαρτάται και από την ικανότητα των φορέων αλλαγής να αντικρούουν τα επιχειρήματα όσων αμφισβητούν τη σκοπιμότητα μιας αλλαγής. Η αλλαγή των αντιδράσεων των αποδεκτών της αλλαγής δεν είναι απαραίτητα δυσλειτουργικά εμπόδια προς την επιτυχή

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αλλαγή. Αντιθέτως, οι αντιδράσεις τους μπορούν να έχουν αξία για την αλλαγή, καθώς χρησιμεύουν ως πλεονέκτημα για την εφαρμογή και την επιτυχή ολοκλήρωσή της. Η οργανωσιακή αλλαγή συνεπάγεται την εισαγωγή νέων πρακτικών που ανταγωνίζονται τις ήδη υπάρχουσες. Επομένως, αντί να αποτελεί εμπόδιο ή ζημία στην επιτυχή αλλαγή, η αντίσταση παράδοξα μπορεί να είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στην τελική επιτυχία της (Ford, et al., 2008).

Η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή είναι μια κατασκευή πολλαπλών επιπέδων. Η ετοιμότητα μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο παρούσα σε επίπεδο ατόμου, ομάδας, μονάδας, τμήματος ή οργανισμού. Συγκεκριμένα, η οργανωσιακή ετοιμότητα αναφέρεται στη δέσμευση των μελών απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή και στην επάρκειά τους να την εφαρμόσουν (Weiner, 2009). Τα μέλη του οργανισμού μπορούν να δεσμευτούν στην εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής, είτε επειδή θέλουν είτε επειδή πρέπει είτε επειδή αισθάνονται υποχρεωμένοι. Η δέσμευση που βασίζεται στο κίνητρο της θέλησης, αντικατοπτρίζει το υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης για την εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής, ενώ η αποτελεσματικότητα της αλλαγής αναφέρεται στις κοινές πεποιθήσεις των μελών στις συλλογικές τους ικανότητες να οργανώνουν και να εκτελούν τις δράσης που σχετίζονται με την οργανωσιακή αλλαγή.

Η οργανωσιακή ετοιμότητα για αλλαγή περιγράφεται με πιο διαρθρωτικούς όρους, δίνοντας έμφαση στους οικονομικούς, υλικούς, ανθρώπινους και πληροφοριακούς πόρους του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, λαμβάνουν υπόψη τα διαρθρωτικά περιουσιακά στοιχεία και τα ελλείμματα του οργανισμού κατά τη διαμόρφωση των κρίσεων για την αποτελεσματικότητα της αλλαγής. Όσο περισσότερο εκτιμούν οι εργαζόμενοι την αλλαγή, τόσο περισσότερο θα επιθυμούν την εφαρμογή της. Αυτό συμβαίνει για πλήθος λόγων· επειδή πιστεύουν ότι χρειάζεται επειγόντως κάποια αλλαγή· επειδή πιστεύουν ότι θα είναι αποτελεσματική και θα λύσει ένα σημαντικό πρόβλημα· επειδή εκτιμούν τα οφέλη που προβλέπουν ότι θα επιφέρει· επειδή συνάδουν με τις βασικές αξίες τους· επειδή τα ανώτερα κλιμάκια την υποστηρίζουν (Weiner, 2009). Οι εργαζόμενοι των οποίων η προσήλωση στην αλλαγή βασίζεται στη θέληση, και όχι στην υποχρέωση ή τον εξαναγκασμό, επιδεικνύουν περισσότερη συνεταιριστική συμπεριφορά, αλλά και πρωταγωνιστική συμπεριφορά.

Η ετοιμότητα για αλλαγή κυμαίνεται σε τέσσερις (4) διαστάσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν το περιεχόμενο της αλλαγής, το πλαίσιο της αλλαγής, τη διαδικασία της αλλαγής, καθώς και τους παράγοντες που σχετίζονται με τα άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία της αλλαγής (Self, & Schraeder, 2009). Αν αναλογιστεί κανείς τον στενό συσχετισμό ανάμεσα στις έννοιες της ετοιμότητας για αλλαγή και της αντίστασης, οι παραπάνω διαστάσεις χρησιμεύουν ως ένα ισχυρό θεμέλιο για της ανάπτυξη μιας τυπολογίας

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

της αντίστασης. Οι οργανισμοί βιώνουν αλλαγές σε συνεχή βάση· στο παγκόσμιο περιβάλλον, στο εργασιακό δυναμικό, στις νέες τεχνολογίες, στην αγορά ανταγωνισμού, στο οικονομικό περιβάλλον. Προκειμένου να επιβιώσουν, οι οργανισμοί προσπαθούν να προσαρμόζονται στις αλλαγές αυτές, μέσω στρατηγικών ου περιλαμβάνουν τον οργανωσιακό ανασχηματισμό ή ενσωματώνοντας την κουλτούρα της αλλαγής στην ίδια τη δική τους οργανωσιακή κουλτούρα. Η αντίσταση είναι μια δύναμη που επιβραδύνει ή ανακόπτει την κίνηση, με την έννοια της αλλαγής.

Η αντιμετώπιση της αντίστασης των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μια πολύπλευρη και σύνθετη διαδικασία, διότι θα πρέπει να διερευνηθούν οι οργανωσιακές και οι ατομικές μεταβλητές των εργαζομένων, καθώς και όποιες διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος συνδέονται με την αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή. Ο προσδιορισμός αυτών των παραγόντων προσφέρει στον οργανισμό τη δυνατότητα να προβλέψει έστω ορισμένους από τους παράγοντες που μπορεί να παρεμποδίσουν ή να ευνοήσουν την ομαλή μετάβαση από την ισχύουσα κατάσταση, στην οργανωσιακή αλλαγή, και να δημιουργήσουν ένα πιο δεκτικό κλίμα εντός του οργανισμού.

Η ύπαρξη επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής έχει ζωτική σημασία, δεδομένου ότι η επιτυχία των οργανωσιακών αλλαγών έγκειται στην αντίδραση των εργαζομένων. Η κακή διαχείριση της επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει σε αντίσταση και στην προβολή των αρνητικών πτυχών της αλλαγής, ενώ η αποτελεσματική επικοινωνία μειώνει την αβεβαιότητα των εργαζομένων και υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αβεβαιότητας και της προθυμίας των εργαζομένων να αποδεχθούν την αλλαγή (Wittig, 2012). Όσον αφορά τις αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή, τα όρια στις αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, μεταξύ αντίστασης και αποδοχής, είναι συχνά θολά. Για να μπορέσουν οι φορείς αλλαγής να αναγνωρίσουν την αποδοχή ή και την αντίσταση των εργαζομένων, είναι σημαντικό να λειτουργούν οι ορισμοί των αντιδράσεων προς την αλλαγή, δηλαδή οι συναισθηματικές συνιστώσες, οι γνωστικές συνιστώσες, και οι συμπεριφορικές συνιστώσες. Κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις κυμαίνεται από την αποδοχή έως και την αντίσταση. Όταν αυτές οι τρεις διαστάσεις εξετάζονται συνολικά, το αποτέλεσμα είναι, είτε η γενική αποδοχή είτε η γενική αντίσταση των εργαζομένων ως προς την αλλαγή.

Συμπεριφορές όπως καλή επικοινωνία, ευελιξία, καινοτομία, αυτονομία, ομαδικότητα, και συνεργασία ευνοούν την αλλαγή, και όταν ο οργανισμός δίνει έμφαση στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη του προσωπικού του, τότε οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, γιατί δέχονται ανατροφοδότηση από τους πιο έμπειρους για τα δυνατά τους σημεία και τα σημεία προς βελτίωση, συνεπώς είναι πιο δεκτικοί απέναντι στις οργανωσιακές αλλαγές (Oreg, et al., 2011). Πάντα όμως ελλοχεύει η πιθανότητα, μιας και οι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αξίες ενός οργανισμού είναι βαθιά ριζωμένες, να υποστηρίζονται και εκτελούνται σε ασυνείδητο επίπεδο. Για το λόγο αυτό, ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει ικανή ηγεσία, η οποία να δίνει έμφαση και αξία στην ψυχολογική ευημερία και τη προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου του ξεχωριστά (Σταμπέλου, 2018).

Η ετοιμότητα είναι αναμφισβήτητα ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που εμπλέκονται στην αρχική υποστήριξη των εργαζομένων για πρωτοβουλίες σχετικές με την οργανωσιακή αλλαγή, ενώ η διαδικασία αλλαγής αναφέρεται στα βήματα που ακολουθήθηκαν κατά της εφαρμογής αυτής. Μια διάσταση της διαδικασίας προς την αλλαγή, είναι ο βαθμός στον οποίο επιτρέπεται η συμμετοχή των εργαζομένων. Μια δεύτερη διάσταση, είναι το περιεχόμενο της οργανωσιακής αλλαγής, το οποίο αναφέρεται στη συγκεκριμένη πρωτοβουλία που εισάγεται, αλλά και στα χαρακτηριστικά της. Η αλλαγή συνήθως απευθύνεται στα διοικητικά, διαδικαστικά, τεχνολογικά ή διαρθρωτικά χαρακτηριστικά του οργανισμού. Η τρίτη διάσταση, είναι το οργανωσιακό πλαίσιο. Το οργανωσιακό πλαίσιο αποτελείται από τις συνθήκες και το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργούν οι εργαζόμενοι. Η τέταρτη και τελευταία διάσταση, είναι τα ατομικά γνωρίσματα των εργαζομένων. Λόγω των διαφορών μεταξύ των ατόμων, ορισμένοι εργαζόμενοι τείνουν να προτιμούν τις οργανωσιακές αλλαγές περισσότερο από ό,τι άλλοι εργαζόμενοι (Holt, Armenakis, Field, & Harris, 2007).

Ένας τρόπος αξιολόγησης περιλαμβάνει τρία (3) βασικά βήματα· τη σύνταξη μιας λίστας, ενός καταλόγου όλων των σημαντικών δραστηριοτήτων που βρίσκονται σε εξέλιξη, την εκτίμηση του επιπέδου των προσπαθειών που θα απαιτήσει καθεμία από αυτές τις δραστηριότητες, και την συγκέντρωση των παραγόντων που επιτρέπουν την εξέταση του συνολικού φορτίου για τον οργανισμό. Το βασικό στοιχείο σε αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνει τη διασφάλιση της ολοκληρωμένης επικοινωνίας σχετικά με τον λόγο και τον χρόνο της αλλαγής, παρατηρώντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων για την αξιολόγηση της ετοιμότητας των οργανωτικών αλλαγών. Η αξιολόγηση της συνολικής ετοιμότητας των εργαζομένων πριν από την έναρξη οποιασδήποτε προσπάθειας για την εφαρμογή της αλλαγής είναι μια επένδυση που μπορεί να αποκαλύψει μια επερχόμενη επιτυχία ή να προειδοποιήσει για προβλήματα που μπορεί να εκτροχιάσουν τις προσπάθειες της αλλαγής.

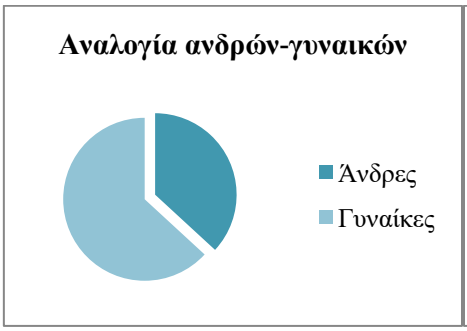
Οι επτά (7) πτυχές της ετοιμότητας για μια αλλαγή περιλαμβάνουν την αντίληψη για τις προσπάθειες αλλαγής, το όραμα για αλλαγή, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τον αμοιβαίο σεβασμό, τις πρωτοβουλίες αλλαγής, τη διαχείριση, την αποδοχή, και τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός διαχειρίζεται τη διαδικασία αλλαγής (Σταμπέλου, 2018). Είναι ζωτικής σημασίας να εκτιμηθεί η αντίληψη ετοιμότητας των εργαζομένων πριν από οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

Ο σχεδιασμός της παρούσας έρευνας αποσκοπεί στην αναγνώριση και εξακρίβωση του κατά πόσον η οργανωσιακή αλλαγή επηρεάζει θετικά, αρνητικά, ή και καθόλου, τους εργαζομένους που έχουν βιώσει κάτι τέτοιο στην επαγγελματική τους πορεία, καθώς και η κατανόηση των κινήτρων της στάσης τους απέναντι σε αυτή. Επιλέχθηκε το είδος της ποιοτικής έρευνας μέσω ενός πρωτότυπου δομημένου οδηγού συνέντευξης (βλ. Παράρτημα) που εξετάζει την περιγραφή της οργανωσιακής αλλαγής, το ρόλο του εργαζομένου στο εγχείρημα αυτό, τα συναισθήματα που βίωσε, τόσο εκείνος όσο και οι συνάδερφοί του, τη στάση που διατήρησε κατά την περίοδο της οργανωσιακής αλλαγής, την αιτία, αλλά και το εάν εκ των υστέρων πιστεύει πως η στάση αυτή ήταν ορθή ή θα έπρεπε να είχε αντιδράσει διαφορετικά. Στις συνεντεύξεις συμμετείχαν εργαζόμενοι ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, τομέα εργασίας (Ιδιωτικό ή Δημόσιο), ιεραρχικής κλίμακας στον οργανισμό και ετών προϋπηρεσίας (συνολικής ή στον ίδιο οργανισμό). Η προσέγγισή τους έγινε, είτε από την συγγραφέα (π.χ. συνάδερφοι από στον χώρο εργασίας της, συμφοιτητές, φίλοι, γνωστοί κλπ.) είτε μέσω τρίτων (π.χ. φίλοι φίλων ή συγγενείς φίλων).

Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα συμμετείχαν δεκαεννέα (19) εργαζόμενοι, από τους οποίους οι δώδεκα (63%) ήταν γυναίκες και οι επτά (37%) άνδρες. Από το σύνολο, οι συμμετέχοντες που εργάζονται στον Ιδιωτικό τομέα εργασίας είναι δεκατέσσερις (74%), ενώ οι συμμετέχοντες που εργάζονται στον Δημόσιο τομέα εργασίας είναι πέντε (26%). Προκειμένου να διασφαλιστεί, τόσο η ανωνυμία των συμμετεχόντων όσο και των εταιρειών, δεν ζητήθηκε από τους υποψήφιους να αναφέρουν προσωπικά τους στοιχεία ή να κατονομάσουν τον οργανισμό στον οποίο θέλουν να αναφερθούν. Σε περιπτώσεις που είναι αναγκαίο να αναφερθεί η ονομασία ενός οργανισμού για να γίνει περισσότερο κατανοητή η κατάσταση, οι οργανισμοί θα αναφέρονται με γράμματα της ελληνικής αλφαβήτου (π.χ. ο οργανισμός *Άλφα* προχώρησε σε εξαγορά του οργανισμού *Βήτα* κ.ο.κ.).



Γράφημα 1



Γράφημα 2

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι συνεντεύξεις έγιναν όλες σε χώρους εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος, εκτός από δύο. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν, είτε μέσω ηχητικής καταγραφής των λεγομένων των συμμετεχόντων, τα οποία στη συνέχεια απομαγνητοφωνήθηκαν, είτε μέσω σημειώσεων που κρατούνταν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, στις περιπτώσεις που οι συμμετέχοντες δεν επιθυμούσαν την ηχητική καταγραφή.

Το είδος της συνέντευξης που επιλέχθηκε ήταν εκείνο της ημιδομημένης, ενώ ο οδηγός συνέντευξης αποτελείται εννέα (9) ανοικτές ερωτήσεις που τέθηκαν στους συμμετέχοντες, και οι οποίες ήταν οι εξής:

1. *Σας παρακαλώ να περιγράψετε την αλλαγή που βιώσατε (ποιος ήταν ο χρόνος, ποιος ο στόχος της, το αποτέλεσμα ήταν αποτυχία ή επιτυχία, ποιος ήταν ο ρόλος σας κλπ).*

Η πρώτη ερώτηση αφορά το να περιγράψει ο ερωτώμενος την οργανωσιακή αλλαγή που βίωσε, το πού στόχευε αυτή η αλλαγή, ποιος ήταν ο ρόλος του (π.χ. εισηγητής, φορέας αλλαγής, αποδέκτης), καθώς και τη χρονική περίοδο που συνέβη και το αποτέλεσμά της, ώστε να γνωστοποιηθούν οι λεπτομέρειες του συμβάντος.

2. *Όταν ακούσατε πρώτη φορά για την αλλαγή, τι σκεφτήκατε ή τι νοιώσατε;*

Η δεύτερη ερώτηση ζητά από τον ερωτώμενο να αναφέρει και να περιγράψει τις σκέψεις που έκανε ή/ και τα συναισθήματα που βίωσε όταν ανακοινώθηκε η επερχόμενη αλλαγή, ώστε να γίνει μία πρώτη εκτίμηση της άποψής του για την αλλαγή.

3. *Οι υπόλοιποι συνάδελφοί σας;*

Εδώ ο ερωτώμενος καλείται να περιγράψει τη στάση των συναδέλφων του απέναντι στην αλλαγή, ώστε να γίνει μια σύγκριση ανάμεσα στο πώς ένοιωσε ο συνεντευξιαζόμενος και στο πώς η πλειονότητα των υπόλοιπων συναδέλφων του.

4. *Πώς μπορείτε να χαρακτηρίσετε τη στάση σας απέναντι στην αλλαγή (αποδοχή, απόρριψη, ή ίσως μετριοπαθής στήριξη);*

Στην ερώτηση αυτή ζητείται από τον ερωτώμενο να προσδιορίσει ο ίδιος εάν η στάση του, τα συναισθήματά του και οι πράξεις του κατά τη διάρκεια εφαρμογής της αλλαγής, υπάγονται στην κατηγορία της αποδοχής, της απόρριψης ή της μετριοπαθούς στήριξης αυτής.

5. *Για ποιο λόγο υιοθετήσατε αυτή τη στάση;*

Στην πέμπτη ερώτηση θα πρέπει να αιτιολογηθεί η υιοθέτηση της εκάστοτε προαναφερθείσας στάσης, ώστε να κατανοηθούν τα κίνητρα και τα βαθύτερα αίτια που ώθησαν τον ερωτώμενο να αντιδράσει έτσι (π.χ. νοοτροπία, προσωπικό όφελος, εμπιστοσύνη στη Διοίκηση κ.ά.).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

6. *Η αλλαγή εξελίχθηκε προς θετική ή προς αρνητική κατεύθυνση, κατά την άποψή σας;*

Εκ του αποτελέσματος της αλλαγής, ζητείται από τον ερωτώμενο να κρίνει εάν τελικά η έκβασή της ήταν επιτυχής ή ανεπιτυχής, ώστε εμμέσως να γίνει η σύγκριση του εάν η στάση του ήταν ορθή.

7. *Στην εξέλιξη ή προς το τέλος της αλλαγής, διατηρήσατε την ίδια στάση; Για ποιο λόγο τη διατηρήσατε ή την αλλάξατε;*

Η έβδομη ερώτηση σχετίζεται με το εάν ο ερωτώμενος μετέβαλλε ή όχι την αρχική στάση που είχε υιοθετήσει αναφορικά με την αλλαγή, για οποιονδήποτε λόγο, όπως επίσης και να αιτιολογήσει την επιλογή του.

8. *Τώρα, κοιτώντας πίσω, πιστεύετε πως η στάση σας ήταν ορθή; Αν πηγαίναμε πίσω τον χρόνο, θα τη διατηρούσατε;*

Ο ερωτώμενος ρωτάται ευθέως να αξιολογήσει την ορθότητα/ καταλληλότητα ή μη της στάσης που υιοθέτησε, έχοντας προηγουμένως κρίνει ο ίδιος το αποτέλεσμα της αλλαγής, και να επιλέξει αν θα την άλλαζε ή όχι, εφόσον του δινόταν η ευκαιρία.

9. *Για ποιο λόγο;*

Ο ερωτώμενος θα πρέπει να αιτιολογήσει την απάντησή του για το εάν η στάση που επέδειξε ήταν η σωστή για τον ίδιο και για την περίσταση ή εάν, αξιολογώντας την εκ των υστέρων, θα έπρεπε να αντιδράσει διαφορετικά.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων

Μέσω της συνέντευξης με τους συμμετέχοντες (βλ. ερώτηση 1η του οδηγού συνέντευξης), διαπιστώθηκε πως η κύρια οργανωσιακή αλλαγή που βίωσε η πλειονότητα αυτών (δέκα συμμετέχοντες – 42%), σχετίζεται με την μεταβολή του μέχρι τότε δεδομένου τρόπου εργασίας τους:

> *«Δουλεύω σε αλυσίδα καφέ εδώ και ενάμιση χρόνο, και κατά βάσει φτιάχνω καφέδες, χυμούς, κλπ. Στο υποκατάστημα του (κεντρικό σημείο της Αθήνας), το λέω για να καταλάβεις τον κόσμο. Πριν από λίγο καιρό, μας έφερε επιτέλους το αφεντικό μια πορτοκαλιέρα, έτσι το λέμε. Γενικά, υπήρχε μεγάλο πρόβλημα όταν οι πελάτες ήθελαν χυμό, γιατί έπρεπε να στύβουμε τα πορτοκάλια με το χέρι και για να βγάλουμε δύο χυμούς χρειαζόταν περίπου μισή ώρα. Οπότε μαζευόταν κόσμος, χαμός, γκρίνιαζαν».*

> *«Ήμουν προϊσταμένη στην πρόνοια, και μία από τις πολλές αρμοδιότητές μας ήταν να κανονίζουμε και να σημειώνουμε ποιοι δικαιούνταν επιδόματα και κάθε πότε. Για να γίνει αυτό, έπρεπε να συμπληρώνουμε ορισμένα χαρτιά, χωρισμένα το καθένα σε στήλες –όνομα, δ/νση, τηλ. κλπ.–, τα οποία τα συμπληρώναμε με το χέρι. Για να γλιτώνουμε χρόνο, βάζαμε καρμπόν γιατί από το κάθε χαρτί έπρεπε να υπάρχουν έξι αντίγραφα. Το καρμπόν δεν έφτανε για να φαίνονται και στο τελευταίο χαρτί, οπότε με ένα καρμπόν φτιάχναμε τα πρώτα τρία, και στη συνέχεια τα άλλα τρία. Μετά, αυτά τα έξι χαρτιά τα κολλάγαμε μεταξύ τους με σελλοτέιπ και τα διπλώναμε. Κάποια στιγμή, μας έφεραν στην υπηρεσία υπολογιστές. Δεν ήξερε κανείς πώς δουλεύουν, οπότε συμφωνήσαμε με τους υπόλοιπους συναδέλφους και τα στριμώξαμε σε ένα άδειο δωμάτιο, σαν να μην ήρθαν ποτέ. Ύστερα από λίγο καιρό, μας έφεραν και έναν μεγάλο εκτυπωτή, ξέρεις τώρα, ολόκληρο θηρίο. Το βάζουμε να δούμε πώς δουλεύει και έκανε έναν θόρυβο σαν δαιμονισμένο. Το παρατάμε κι αυτό στον διάδρομο, δεν το θέλαμε. Αυτό πριν από 25 χρόνια».*

> *«Δούλευα ως υπάλληλος υποδοχής πέρυσι σε ένα εστιατόριο. Στη μέση της σεζόν άλλαξε η Διεύθυνση και τα αφεντικά του εστιατορίου. Οι εργαζόμενοι*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

είχαν μάθει να δουλεύουν με διαφορετικό τρόπο από αυτό που προέβαλαν οι καινούριο ιδιοκτήτες, με αποτέλεσμα καβγάδες και πρόστιμα κατά τη διάρκεια της δουλειάς».

«Συνέβη το 2014 και στόχος ήταν η αλλαγή του τρόπου αξιολόγησης».

«Την πρώτη αλλαγή τη βίωσα το έτος 1988 όταν ορίστηκα προϊσταμένη γραμματειακής υποστήριξης εξωτερικών ιατρείων του νοσοκομείου. Εκεί ανοίγαμε μια καρτέλα που συμπληρώναμε προσωπικά στοιχεία τους ασθενούς, την ημέρα της επίσκεψης και το είδος της εξέτασης. Όταν τελείωνε η εξέταση, ο ασθενής έφερνε την καρτέλα πίσω στο γραφείο αφού είχε γράψει ο γιατρός ένα σύντομο ιστορικό. Έπρεπε οι καρτέλες να μπουν σε απόλυτη αλφαβητική σειρά και μετά να τακτοποιηθούν σε καρτελοθήκες. Η κάθε καρτέλα είχε έναν αριθμό μητρώου που έπρεπε ο κάθε ασθενής να θυμάται στην επόμενη του εξέταση διότι σε αντίθετη περίπτωση θα υπήρχε διπλοεγγραφή. Το αποτέλεσμα ήταν καταστροφικό. Πολύς κόσμος, πολλές καρτέλες, ατέλειωτες ώρες να μπουν στη σειρά στις καρτελοθήκες, τεράστιος χώρος για πολλές καρτελοθήκες, και επίσης μαζευόντουσαν πολλές καρτέλες για κάθε ασθενή. Τέλος, οι περισσότεροι ηλικιωμένοι έπαιρναν τις καρτέλες μαζί τους φεύγοντας και δεν τις επέστρεφαν στο γραφείο, και μαζί με αυτές χανόταν και το ιστορικό τους. Περίπου δυο χρόνια δουλέψαμε με τον τρόπο αυτό και, όταν πια είχαμε αρχίσει να πνιγόμαστε από τις καρτέλες, αποφασίσαμε να ζητήσουμε κομπιούτερ».

«Το 1993 εργαζόμουν σε αρχιτεκτονικό γραφείο όπου έκανα τα σχέδια στο χέρι και στη συνέχεια στο AutoCad».

«Πριν ενάμιση χρόνο δούλευα για ένα μικρό χρονικό διάστημα στις τηλεφωνικές υπηρεσίες της Άλφα. Το πόστο μου στη δουλειά ήταν να προσπαθώ να προσελκύσω πελάτες. Για να το κάνουμε αυτό είχαμε ένα ειδικό πρόγραμμα το οποίο έπαιρνε τα τηλέφωνα για μας, διάλεγε κάποιες περιοχές με ένα δικό του σύστημα και έκανε τις κλήσεις, κι εμείς τις δεχόμασταν και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επικοινωνούσαμε με τον εκάστοτε άνθρωπο στον οποίο αντιστοιχούσε η συνδρομή. Η αλλαγή η οποία συνέβη ήταν ότι αλλάξαμε το πρόγραμμα που έπαιρνε τα τηλέφωνα και ουσιαστικά αλλάξανε κάποια πράγματα όσον αφορά το μενού και τις επιλογές που είχαμε».

Τα αμέσως επόμενα είδη οργανωσιακής αλλαγής έχουν να κάνουν με την συγχώνευση δύο οργανισμών, καθώς και με την αλλαγή οργανογράμματος και δομής, τα οποία παρουσιάζονται στο ίδιο ποσοστό ανάμεσα στους συμμετέχοντες (τρεις συμμετέχοντες ανά περίπτωση – 13%), αλλά με μεγάλη διαφορά από το πρώτο είδος:

«Εργαζόμουν στις ασφάλειες, στην Άλφα, στο κομμάτι του back office, ένα κομμάτι που αφορά την υποστήριξη, τεχνική και μη, έως ότου έγινε συγχώνευση με τη Βήτα και στη συνέχεια με τη Γάμα. Τότε έφυγα από τις ασφάλειες, και μετατέθηκα στον χώρο της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης. Από τότε και μέχρι σήμερα εργάζομαι εκεί».

«Άλλαξε το οργανόγραμμα της εταιρείας και όλη η δομή της. Ήμουν το άτομο που πρότεινε και εφάρμοσε την αλλαγή».

«Αλλαγή του διευθύνοντος προσώπου καθώς και λειτουργικές αλλαγές».

«Έχω βιώσει τρεις επαγγελματικές αλλαγές (συγχωνεύσεις) χωρίς να γίνουν με την σύμφωνη γνώμη μου. Η πρώτη έγινε μετά από 12 χρόνια δουλειάς, η δεύτερη μετά από 1 χρόνο και η τρίτη μετά από 10 χρόνια δουλειάς».

«Η αλλαγή που βίωσα αφορούσε την οργάνωση του τμήματος Πωλήσεων στην εταιρεία όπου εργάζομαι. Συνέβη πριν τρία χρόνια με την δημιουργία θέσης Εμπορικού Διευθυντή ανάμεσα στον Γενικό Διευθυντή και τους Group Product Managers του τμήματος Πωλήσεων. Με επηρέασε άμεσα ως Group Product Manager που αναφερόμουν απ' ευθείας στον Γενικό Διευθυντή. Στόχος της ήταν ο συντονισμός των τεσσάρων Product Groups και η κοινή εμπορική πολιτική».

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

«Αλλαγή στον χώρο εργασίας λόγο συγχώνευσης, και στο αντικείμενο».

Εν συνεχεία, τα είδη οργανωσιακής αλλαγής που αφορούν την εσωτερική μετακίνηση, την αλλαγή Διεύθυνσης, και την εξαγορά εμφανίζουν το ίδιο ποσοστό (δύο συμμετέχοντες ανά περίπτωση – 8%):

«Δούλευα στην Άλφα (ζαχαρώδη), και έγινε συγχώνευση με την Βήτα (τρόφιμα) λόγω εξαγοράς από την Βήτα. Τα αντικείμενα ήταν διαφορετικά, ήμουν στο τμήμα πωλήσεων και ενώ το business ήταν κατά 60% σε καταστήματα χονδρικής, με την πρόσθεση της Βήτα το 90% του business ήταν στη λιανική. Οπότε άλλαξε άρδην ο χάρτης πελατολογίων, επειδή ούτως ή άλλως βλέπαμε περιοχές, και ο τρόπος επικοινωνίας και παράδοσης, γιατί το ένα ήθελε ψυγεία και το άλλο φυσικό περιβάλλον. Αυτό έγινε το 1994-1996».

«Εξαγορά της Άλφα από την Βήτα, leader στο χώρο και νούμερο 1 παγκοσμίως και στην Ιταλία. Περίπου το 1996-1998. Στόχος η ανάπτυξη του brand Βήτα που βρισκόταν στα χέρια ανταγωνιστή, ο οποίος την αντιπροσώπευε στην Ελλάδα, αλλά η ίδια η εταιρεία ήθελε να επεκταθεί μόνη της στην Ελλάδα και έτσι εξαγόρασε τον leader της αγοράς. Πάλι ανάπτυξη πωλήσεων σε key account λογαριασμούς. Έγινε αλλαγή πελατολογίου, η μικρή λιανική δόθηκε κατά τόπους σε αντιπροσώπους και η απασχόληση του τμήματος πωλήσεων κάτω από το brand Βήτα αφορούσε κανάλια key account και national key account λιανικού και υπερχονδρικού εμπορίου».

«Μετακίνηση με αλλαγή αντικειμένου εργασίας. Συνέβη πριν 5 χρόνια, σκοπός η επίλυση της δυσλειτουργίας από την αδυναμία συνεργασίας στο τμήμα».

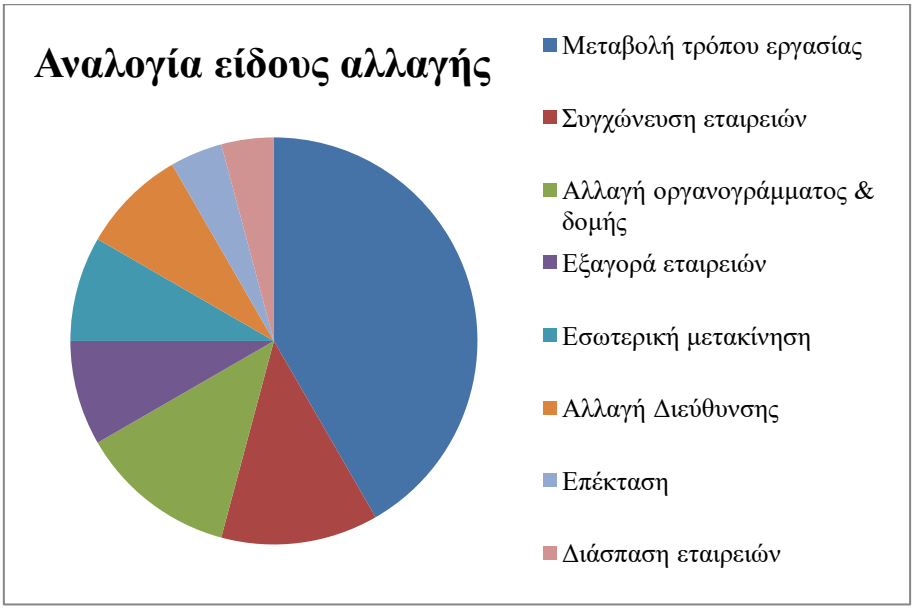
«Η εργασιακή αλλαγή που βίωσα ήταν ενδοϋπηρεσιακή. Έγινε σε χρονικό σημείο μετά από 26 χρόνια στην εταιρεία με στόχο, σύμφωνα με προσωπικό μου αίτημα το οποίο έγινε δεκτό, την μη συνέχιση σε περιβάλλον εκφοβισμού».

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Τέλος, το μικρότερο ποσοστό (ένας συμμετέχων ανά περίπτωση – 4%) καταλαμβάνουν οι οργανωσιακές αλλαγές που προκύπτουν από την επέκταση ενός οργανισμού, και την διάσπαση εταιρειών:

«Ήμουν στην Άλφα η οποία, ενώ δούλευε σε χονδρική και μικρή λιανική, για να μπει στα national accounts, έφερε το 2004-2006 στελέχη άλλης ελληνικής εταιρείας του χώρου με εμπειρία στα national accounts. Εγώ ήμουν στις πωλήσεις, και με την αλλαγή αυτή έπρεπε να βλέπω και key accounts, αλλά ήδη είχα την εμπειρία από παλιότερη δουλειά».

«Η αλλαγή αφορούσε το τμήμα πωλήσεων δύο εταιρειών με έναν κοινό μέτοχο, σε απορρυπαντικά/ χαρτικά και σε τρόφιμα. Έγινε το 2009. Αποφασίζουν οι πρώτοι να διαχωριστούν και ο ένας να μεταφέρει την έδρα του εκτός Ελλάδος και ο άλλος να κρατήσει την βάση ποσοστού του στην Ελλάδα, βάζοντας σε κοινό ΑΦΜ και τη δεύτερη με απορρυπαντικά και χαρτικά. Δύο διαφορετικά προϊόντα με δύο τμήματα πωλήσεων».



Γράφημα 3

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η έλευση της οργανωσιακής αλλαγής δημιούργησε ποικίλα συναισθήματα στους συμμετέχοντες στην έρευνα, κυριότερο εκ των οποίων είναι ο φόβος:

«(Φόβος) ότι θα χάσουμε τη δουλειά μας γιατί ήμασταν οι εξαγοραζόμενοι. Και επιπλέον, την εξειδίκευση που χρειαζόταν για τα συγκεκριμένα προϊόντα δεν την είχαμε».

«Φόβος για απολύσεις, οι οποίες έγιναν με συνεννόηση και παροχή αποζημίωσης, δηλαδή οικειοθελή αποχώρηση και επιπλέον παροχές σε συνεννόηση με το σωματείο εργαζομένων».

«Φόβος απολύσεων για να φέρουν τους «δικούς» τους, πράγμα που εν τέλει έγινε σε αρκετές περιπτώσεις με αποζημίωση, αλλά χωρίς συμφωνία».

«Φόβος απόλυσης, χωρίς να αναγνωρίζεται η προηγούμενη προϋπηρεσία».

«*Ένιωσα κίνδυνο ότι μπορεί να χάσω τη δουλειά μου η ότι θα έχω προβλήματα κατά τη διάρκεια της εργασίας*».

Για μία συμμετέχουσα στην έρευνα, ο φόβος συνδυάστηκε με το αίσθημα της ανασφάλειας, αλλά και της προσδοκίας για ό,τι θετικό μπορεί να προκύψει μέσω της αλλαγής:

«Κάθε αλλαγή δημιουργεί φόβο, ανασφάλεια, αλλά και προσδοκία. Στην περίπτωση μου και τα τρία συναισθήματα τα βίωσα».

Το αμέσως πιο συχνό συναίσθημα που περιγράφηκε από τους ερωτώμενους, ήταν εκείνο του άγχους. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα, συνυπήρχε με κάποιο άλλο συναίσθημα:

«Όταν άκουσα πρώτη φορά για την αλλαγή ταράχθηκα, αφού θα άλλαζε το οργανόγραμμα της εταιρείας και θα είχα πλέον προϊστάμενο. Ένιωσα άβολα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

και αγχώθηκα, γιατί δεν ήξερα με ποιον θα έπρεπε να συνεργαστώ και ποιες θα ήταν οι απαιτήσεις του από εμένα».

«Αισθάνθηκα μία σύγχυση, λίγο άγχος, δεν ήξερα αν θα ήταν πιο περίπλοκο από το προηγούμενο, οπότε δεν ήμουν σίγουρη για το πώς να αντιδράσω, οπότε πιο πολύ αισθάνθηκα ένα μικρό άγχος».

«Υπήρξε άγχος ως προς το αν θα κατάφερνα να φέρω εις πέρας όλα αυτά που μου είχαν ανατεθεί καθώς και να διατηρήσω τις ισορροπίες που έπρεπε να υπάρχουν. Παράλληλα, υπήρχε χαρά ως προς την εμπιστοσύνη που έδειχνε η διοίκηση προς το πρόσωπο μου, και ανάγκη για επιτυχία».

«Άγχος για το αν θα πάει καλά, αλλά και εγρήγορση. Ήμουν το άτομο που πρότεινε και εφήρμοσε την αλλαγή».

Σε σημαντικά μικρότερο βαθμό εκφράστηκαν τα συναισθήματα του ενθουσιασμού, της πρόκλησης, αλλά και της ανακούφισης – χαράς που προσφέρει μια επερχόμενη αλλαγή:

«Όταν μας είπε το αφεντικό ότι θα αγοράσει πορτοκαλιέρα, ήμουν πολύ ενθουσιασμένη. Γλιτώνεις χρόνο, παράπονα από τους πελάτες, δεν πονάει το χέρι σου».

«Για εμένα ήταν μια πρόκληση για καλύτερες υπηρεσίες, περισσότερο σύγχρονες και βελτίωση γνώσεων και εργασίας».

«Όταν έγινε το έγγραφο μετακίνησης από τον Διευθυντή ένιωσα ανακούφιση και μεγάλη χαρά. Σκέφτηκα ότι θα είχα την ευκαιρία να μάθω κάτι τελείως νέο, να αναπτύξω πρωτοβουλίες και να φύγω από ένα χώρο αληθινό μαρτύριο».

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το αίσθημα της απελπισίας που βιώθηκε μόνο από μία συμμετέχουσα, επειδή αντιλήφθηκε το γεγονός ότι δεν υπήρχε η κατάλληλη υποδομή για την αλλαγή:

> *«Όταν μου είπαν ότι θα χωριστεί το γραφείο κίνησης ασθενών σε δυο τμήματα, δηλαδή σε εσωτερικών ασθενών και σε γραμματεία εξωτερικών ιατρείων, με έπιασε απελπισία. Ήταν κάτι καινούριο, δεν υπήρχε υποδομή, δεν ήξερα πώς θα λειτουργήσουμε τη γραμματεία εξωτερικών ιατρείων, ήξερα ότι οποιαδήποτε καθυστέρηση ή λάθος θα είχε σαν αποτέλεσμα τον εκνευρισμό των ασθενών».*

Στη συνέχεια, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να περιγράψουν τον τρόπο με τον οποίο αντέδρασαν απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, ενώ αυτή βρισκόταν στα πρώτα στάδια εφαρμογής της, χαρακτηρίζοντας όμως την αντίδραση αυτή με το είδος, είτε της αποδοχής είτε της απόρριψης είτε της μετριοπαθούς στήριξης. Επιπροσθέτως, οι συμμετέχοντες έπρεπε να αναφέρουν και εάν διατήρησαν την ίδια στάση προς το τέλος, κατά την ολοκλήρωση της οργανωσιακής αλλαγής. Όπως φαίνεται και από το *Γράφημα 4* που ακολουθεί, η πλειονότητα των ερωτώμενων, δηλαδή το 58% (εννέα συμμετέχοντες), απάντησε ότι αποδέχθηκε την οργανωσιακή αλλαγή. Στον αντίποδα, ένα ποσοστό της τάξης του 32% των ερωτώμενων (πέντε συμμετέχοντες) στην έρευνα αντέδρασε απορρίπτοντας την οργανωσιακή αλλαγή, ενώ το υπόλοιπο 32% (πέντε συμμετέχοντες) χαρακτήρισε την στάση του ως μετριοπαθή στήριξη:

> *«**Αποδοχή** λόγω ανωτερότητας brand name, δυναμικής, και πλέον μπήκαμε σε έναν τελείως διαφορετικό χώρο που ήταν περισσότερο αναπτυσσόμενος, το χονδρεμπόριο ήταν σε φθίνουσα φάση. Και για μελλοντική εξέλιξη».*

> *«**Αποδοχή** λόγω εργασιακών σχέσεων της εταιρείας, δηλαδή καλές πληρωμές και επίπεδο εργασίας, και brand leader στο χώρο».*

> *«Πίστευα πολύ πραγματικά ότι η αλλαγή είναι για καλό και μακροπρόθεσμα θα διευκολύνει τη ζωή μας».*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

*«Λόγω του ότι ήμουν ο βασικότερος φορέας (αλλαγής), υπήρξε απόλυτη **αποδοχή** και στήριξη για να φέρω το καλύτερο αποτέλεσμα».*

*«**Αποδοχή**, γιατί μου άρεσε πολύ το σχέδιο με οποιοδήποτε τρόπο».*

*«Το **αποδέχθηκα**, δεν ήταν κάτι δύσκολο τελικά έτσι όπως αποδείχθηκε όταν ήρθα σε πρώτη επαφή με αυτό, το αποδέχθηκα. Από τη μία δεν μπορείς να κάνεις κι αλλιώς όταν σου φέρνουν κάτι καινούριο στη δουλειά σου, δεν μπορείς να πεις α δεν μου αρέσει άρα γεια σας δεν το κάνω, αλλά από την άλλη δεν ήταν και κάτι δύσκολο στη δική μου την περίπτωση, η αλλαγή δεν έφερε κάτι ριζικό, οπότε ενδεχομένως γι' αυτό να το πήρα και τόσο θετικά».*

*«**Απόρριψη**, αφού δεν θα μας αναγνωρίζανε την προϋπηρεσία μας, και μπορεί να μας απέλυαν ανά πάσα στιγμή, και λόγω του ανταγωνισμού από τον άλλο συνέταιρο που είχε τη βάση στο εξωτερικό με τα ίδια προϊόντα και σίγουρα χαμηλότερα κοστολόγια».*

*«**Απόρριψη** αρχικά, αφού κρύβαμε τα μηχανήματα στα δωμάτια και στους διαδρόμους, δεν ξέραμε».*

*«Ίσως **μετριοπαθή στήριξη**, δεν θα μπορούσα να κάνω και κάτι άλλο, όπως είπα πριν. Όταν είσαι μεγάλος και υπάρχει κρίση, και πρέπει να υπάρχει δουλειά, κάνεις το κατά δύναμη. Στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση ήρθαμε με τον φίλο μου τον Κ. που δουλεύαμε μαζί στις ασφάλειες, μας άρεσε η επικοινωνία με τον κόσμο, και σίγουρα είναι καλύτερα όταν είσαι με κάποιο φίλο».*

*«Τη στάση μου από την αρχή θα τη χαρακτήριζα ως **μετριοπαθή στήριξη**. Υιοθέτησα αυτή τη στάση γιατί είχα αμφιβολίες για την επιτυχία του εγχειρήματος. Μέχρι τότε είχα άριστη συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή και*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τους Πωλητές, και φοβόμουν πως οι ισορροπίες θα διαταράσσονταν. Όφειλα όμως να στηρίξω την απόφαση της διοίκησης».

Μάλιστα, περισσότεροι από τους μισούς, και συγκεκριμένα το 78% (δώδεκα συμμετέχοντες), διατήρησαν την αρχική τους στάση έως το τέλος, σε αντίθεση με το 21% των ερωτώμενων (επτά συμμετέχοντες) που παραδέχθηκαν ότι αναθεώρησαν και μετέβαλλαν την στάση τους (βλ. Γράφημα 5):

*«(Διατήρησα) **Την ίδια στάση** και ακόμη έχω την ίδια στάση γιατί ακόμη και σήμερα η εταιρεία είναι leader και με βοήθησε στην ανάπτυξη του επαγγελματικού μου βίου και των οικονομικών μου αποδοχών».*

«Διατήρησα την ίδια στάση».

*«**Συνέχισα να την στηρίζω**, αν και προέκυψαν κάποια θέματα που δεν είχα προϋπολογισει».*

*«Ναι, **διατηρώ την ίδια στάση** της αποδοχής, καθώς οι επιλογές δεν ήταν δικές μου και δεν βελτίωσαν ουσιαστικά το εργασιακό μου περιβάλλον».*

*«Ναι, **την ίδια στάση θα διατηρούσα**, εκτός αν είχε δουλέψει ο τρόπος αυτός σε άλλο νοσοκομείο και είχα δει τα θετικά αποτελέσματα».*

*«**Η στάση μου ήταν ίδια** σε όλη τη διάρκεια που βίωνα την αλλαγή».*

*«**Η στάση άλλαξε** γιατί τα προβλήματα ήταν συνεχή και μεγάλα, π.χ. παράδοση σε επαρχία τυροκομικών προϊόντων χωρίς ψυγείο σε καλοκαιρινή περίοδο, υπήρξε αρνητική αύξηση στις πωλήσεις για τις οποίες θεωρούμασταν υπεύθυνοι χωρίς να ήμαστε, και προτίμησα να εκμεταλλευτώ την εμπειρία μου και να αλλάξω εταιρεία, πάλι λιανικής».*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

*«**Άλλαξα στάση** γιατί θα μπορούσα ήδη να έχω αλλάξει εταιρεία, πριν δυσκολέψουν τα πράγματα. Αλλιώς είναι να σε βαραίνει μια απόλυση και αλλιώς να κλείνεις ένα καινούριο deal. Το επιχείρημα του εργοδότη ήταν προδεδικασμένο λόγω πολυεθνικού ανταγωνισμού και σχετικά μικρής οικονομικής επιφάνειας του ιδίου, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στο πλάνο αυτό».*

*«Αργότερα που περνούσα πολύ χρόνο στο γραφείο συμπληρώνοντας τα χαρτιά, ένα βράδυ λέω ας δοκιμάσω τον υπολογιστή να δω τί κάνει. Και εκεί ανακάλυψα ένα πρόγραμμα σαν το excel. Άρχισα να περνάω τα δεδομένα ένα ένα και να κάνω αντιγραφές κλπ. Μετά από δύο μέρες τα έδειξα στους συναδέλφους μου και καταλάβαμε πόσο χρόνο θα εξοικονομούσαμε. **Δώσαμε** και στον εκτυπωτή **μια δεύτερη ευκαιρία**, βγάζαμε τα excel φωτοτυπίες. Μπορεί να έκανε σαν δαιμονισμένο, αλλά πετάξαμε και τα καρμπόν και όλα, και κάναμε τη δουλειά μας τσακ μπαμ».*

«Στο τέλος απλά υιοθέτησα ουδέτερη στάση διότι κουράστηκα με το αίσθημα του άγχους, και σκέφτηκα ότι ήταν να γίνει θα γίνει».

*«**Στη εξέλιξη άλλαξα στάση**, αφού είδα πως τα αποτελέσματα δικαίωναν την απόφαση της διοίκησης».*

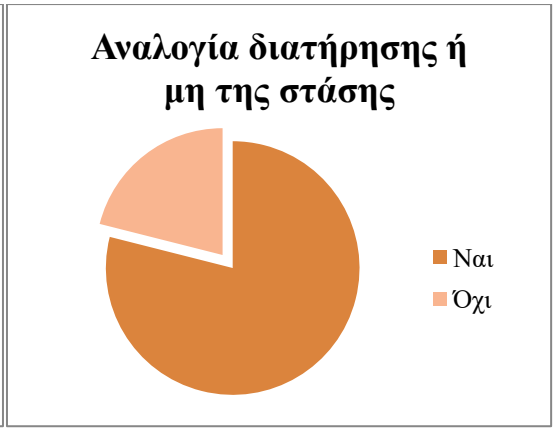
*«Προσαρμόστηκα στην νέα κατάσταση, οπότε **δεν είχα την ίδια στάση**».*

*«**Άλλαξε**, από προσαρμογή στην νέα κατάσταση νέες συνθήκες και από ενδιαφέρον και πρόκληση για το νέο αντικείμενο».*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Γράφημα 4



Γράφημα 5

Η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ήταν εάν η αλλαγή εξελίχθηκε εν τέλει, κατά την άποψή τους, προς θετική ή προς αρνητική κατεύθυνση. Με πιο απλά λόγια, εάν αντιμετώπισε εμπόδια ή όχι. Όπως προκύπτει και από το *Γράφημα 6*, χωρίς εμπόδια εξελίχθηκε το 79% (δεκαπέντε συμμετέχοντες) των περιπτώσεων οργανωσιακής αλλαγής που αναφέρθηκαν, ενώ εμπόδια αντιμετώπισε το 21% (τέσσερεις συμμετέχοντες):

*«**Θετική**, γιατί όταν είσαι σε μια leader εταιρεία κερδίζεις γνώσεις και εμπειρία που σου ανοίγουν πόρτες σε άλλες εταιρείες».*

*«**Θετική**, γιατί εν τέλει δεν απέλυσε κανέναν και σήμερα είναι αναπτυσσόμενη».*

*«Σιγά σιγά ήρθε η προσαρμογή, έμαθα και τα συστήματα, οπότε όλα καλά πλέον. Άρα θα μπορούσα να πω ότι ήταν **θετική**».*

*«Προς **θετική**. Εξοικονόμηση χρόνου, λιγότερος κόπος, λιγότερα παράπονα από τους πελάτες».*

*«Προς **θετική**, και όσο αυξάνονταν οι καινοτομίες στην τεχνολογία και μας προμήθευαν με μηχανήματα, η δουλειά μας γινόταν όλο και πιο εύκολη».*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

*«Η αλλαγή εξελίχθηκε προς **θετική** κατεύθυνση, αφού το Τμήμα Προμηθειών απέκτησε ενιαία πολιτική και τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας παρουσίασαν σταθερή άνοδο».*

*«Αρκετά **θετική** για το αντικείμενο. Παρά πολύ θετικά για την επικοινωνία και σχέση με τους νέους συναδέλφους».*

*«Αποδείχθηκε **αρνητική** λόγω προβλημάτων γενικότερα, ότι έπρεπε να ξαναγίνει διαχωρισμός για τη διακίνηση, την τοποθέτηση, και παρακολούθηση των προϊόντων. Επειδή δεν γινόταν με το ίδιο όχημα η μεταφορά των προϊόντων, π.χ. τα ζαχαρώδη καταστρέφονταν στο ψυγείο».*

*«**Αρνητική**, γιατί και το πλάνο σταμάτησε, και τη δουλειά μας χάσαμε. Λόγω της αποτυχίας, έγιναν απολύσεις στο τμήμα πωλήσεων και επαναπροσλήψεις χαμηλόμισθων νέων εργαζομένων για να μειωθεί η ζημιά».*

*«Πιστεύω προς **αρνητική** διότι δε μεταδόθηκε σωστά».*



Γράφημα 6

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι τελευταίες ερωτήσεις (βλ. 8η και 9η ερώτηση οδηγού συνέντευξης) ζητούν από τον ερωτώμενο να αξιολογήσει τη στάση που κράτησε απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή και εάν, εφόσον του δινόταν η δυνατότητα, θα μετέβαλλε ή θα διατηρούσε τη στάση αυτή. Από το *Γράφημα 7* φαίνεται πως δεκαέξι από τους συμμετέχοντες (84%) επιβεβαιώνουν την ορθότητα της αρχικής τους στάσης, ενώ μόνο τρεις από το σύνολο (16%) θα άλλαζαν τον τρόπο που αντέδρασαν απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή που βίωσαν:

«Πιστεύω ότι η στάση μου ήταν ορθή γιατί η συγκεκριμένη εταιρεία ξανάλλαξε το πλάνο της, δηλ δύο ξεχωριστά τμήματα πωλήσεων».

«Αν ξαναγινόταν, πάλι το ίδιο θα έκανα. Αρχικά γιατί πρέπει να υπάρχει δουλειά, και ύστερα γιατί δεν ήταν κάτι το φοβερό που δεν μπορείς να ανταπεξέλθεις».

«Το αυθόρμητο άγχος που έρχεται σε μια αλλαγή σε ορισμένα άτομα, ενδεχομένως να το ξανά είχα στην αρχή κάποιας αλλαγής».

«Φυσικά (θα τη διατηρούσα), γιατί μου άρεσε τόσο πολύ το σχέδιο που θα σχεδίαζα, είτε στο χέρι είτε σε κάποιο πρόγραμμα είτε με οποιονδήποτε τρόπο».

«Ναι (θα τη διατηρούσα), γιατί ήταν ορθή».

«Δεν θα άλλαζα τίποτε. Ο λόγος είναι η ψυχική υγεία η οποία, όταν δεν κινδυνεύεις με απόλυση, αποτελεί προτεραιότητα – ίσως και όταν κινδυνεύεις με απόλυση δεν πρέπει να μπαίνει δεύτερη».

«Θα τη διατηρούσα, θεωρώ ότι ήταν ορθή και όπως σου είπα ευτυχώς (η αλλαγή) δεν ήταν πολύ μεγάλη. Αν ήταν κάτι πιο ριζικό, ενδεχομένως να είχε προκαλέσει αντιδράσεις και από τη δική μου πλευρά και από εκείνη των συναδέρφων μου. Αλλά νομίζω θα διατηρούσα ακριβώς την ίδια».

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

«Έκανα κακώς που άλλαξα στάση, έπρεπε να είχα φύγει εξαρχής όταν έμαθα την αλλαγή, αφού όλοι ξέραμε τί θα γινόταν στο τέλος».

«Φυσικά λανθασμένη, θα έμενα εκεί (στην εταιρεία από την οποία αποχώρησα)».

«Το γεγονός ότι αρχικά ήμασταν αρνητικοί χωρίς να έχουμε δοκιμάσει κάτι ήταν κακό. Αν δηλαδή δεν είχαν έρθει έτσι τα πράγματα και δεν το είχα δοκιμάσει για να πείσω και τους άλλους. Οπότε ναι, θα άλλαζα την αρχική μου στάση».

«Ίσως διαχειριζόμουν διαφορετικά κάποια πράγματα, αν και όλα λειτούργησαν όπως έπρεπε. Διαφορετική διαχείριση θα γινόταν κυρίως λόγω προσωπικής εξέλιξης και λιγότερης συναισθηματικής φόρτισης».



Γράφημα 7

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση αποτελεσμάτων

Η συνεχής αλλαγή είναι μέρος της οργανωσιακής ζωής, όμως οι εργαζόμενοι τείνουν να αντιστέκονται σε ο,τιδήποτε νέο και, κυρίως, σε ο,τιδήποτε άγνωστο. Συνέπεια αυτού, είναι οι συχνές αντιδράσεις και η δημιουργία ενός κλίματος αντίστασης στο εσωτερικό των οργανισμών. Η οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή το σύνολο των αξιών που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού, έχει ιδιαίτερη βαρύτητα, αφού σχετίζεται άμεσα με τα οικονομικά αποτελέσματα, αλλά και τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Παράλληλα, κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει μεταβολές στο εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον, και είναι αναγκαία η έγκαιρη αναγνώριση του χρόνου κατά τον οποίο πρέπει να υιοθετηθεί μια αλλαγή, και να σχεδιαστούν τα κατάλληλα πλάνα δράσης. Αυτό θα δώσει τη δυνατότητα στον οργανισμό να διαθέτει το προβάδισμα εξασφάλισης και διατήρησης συγκριτικού πλεονεκτήματος, σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά.

Οι αλλαγές διακρίνονται σε αλλαγές μικρότερης και μεγαλύτερης κλίμακας (Κουμιώτη, 2006). Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσονται η εισαγωγή ενός νέου μηχανήματος ή μιας νέας μεθόδου εργασίας· αλλαγές, με λίγα λόγια, αλλαγές που δεν απαιτούν ιδιαίτερο προγραμματισμό. Από την άλλη πλευρά, στην δεύτερη κατηγορία εντάσσονται πολύπλοκες αλλαγές, οι οποίες χρειάζονται συστηματική προσπάθεια και μελέτη. Παραδείγματα τέτοιων αλλαγών είναι οι συγχωνεύσεις, ή/ και η υιοθεσία μιας νέας μεθόδου αξιολόγησης. Όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, το πιο συχνό είδος οργανωσιακής αλλαγής που περιγράφηκε είναι οι αλλαγές μεγαλύτερης κλίμακας, αφού το 58% αναφέρθηκε σε οργανωσιακή αλλαγή που αφορούσε συγχώνευση, αλλαγή οργανογράμματος και δομής, αλλαγή Διεύθυνσης, εξαγορά, επέκταση, διάσπαση, καθώς επίσης και αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης. Στον αντίποδα, ένα ποσοστό της τάξης του 42% βίωσε αλλαγή σχετιζόμενη με τη μεταβολή του μέχρι τότε τρόπου εργασίας.

Εν συνεχεία, μέσα από τις συνεντεύξεις, προκύπτει ότι από τις πέντε (5) κύριες κατηγορίες αλλαγής, οι ερωτώμενοι αναφέρθηκαν σε αλλαγές που υλοποιήθηκαν σε επίπεδο λειτουργικό, στρατηγικό, και τεχνολογικό. Οι λειτουργικές αλλαγές αφορούν περιπτώσεις ερωτώμενων που αντιμετώπισαν μεταβολή του τρόπου εργασίας τους, αλλαγή του οργανογράμματος και της δομής του τμήματός τους, και εσωτερική μετακίνηση, αλλαγές δηλαδή που σχετίζονται με την ενίσχυση της ομαλής ροής εργασίας του οργανισμού, και επηρεάζουν τα συστήματα και το ανθρώπινο δυναμικό. Οι στρατηγικές αλλαγές αφορούν τις

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

περιπτώσεις των ερωτώμενων που ο οργανισμός στον οποίο εργάζονταν υιοθέτησε νέα στρατηγική για να εξυπηρετήσει περιπτώσεις συγχωνεύσεων, εξαγορών, επέκτασης, ή διάσπασης. Οι τεχνολογικές αλλαγές στοχεύουν κυρίως στην υποδομή ενός οργανισμού, και στοχεύουν στον εκσυγχρονισμό του τρόπου εργασίας, και αφορά τους ερωτώμενους εκείνους, οι οποίοι έπρεπε να μάθουν να εργάζονται με Η/Υ, ηλεκτρονικά μηχανήματα και καινούρια υπολογιστικά συστήματα.

Έπειτα, οι οργανωσιακές αλλαγές διακρίνονται σε δύο (2) κεντρικές κατηγορίες. Ο χαρακτηρισμός εξαρτάται από το εύρος της επιρροής τους στο πλαίσιο του οργανισμού (Σταμπέλου, 2018). Οι σταδιακές αλλαγές αναφέρονται σε οργανωσιακές αλλαγές που πραγματοποιούνται σε ένα ή περισσότερο τμήματα του οργανισμού, και ανάμεσα στην έναρξη και την ολοκλήρωσή τους μεσολαβεί ένα εύλογο χρονικό διάστημα· στηρίζονται σε μακροπρόθεσμα προγράμματα σχεδιασμού και γίνονται με πιο αργό και σταδιακό ρυθμό. Στην κατηγορία αυτή μπορούν να ενταχθούν περιπτώσεις συμμετεχόντων στην έρευνα που βίωσαν τις αλλαγές ύστερα από συγχώνευση, εξαγορά, επέκταση, και διάσπαση, περιπτώσεις στις οποίες η προσαρμογή ήταν χρονοβόρα και απαιτούσε διάστημα εκπαίδευσης και προσαρμογής. Οι ριζικές/ ραγδαίες οργανωσιακές αλλαγές έχουν άμεση εφαρμογή χρονικά, και αφορούν ολόκληρο τον οργανισμό. Εφαρμόζονται χωρίς να διασπώνται σε επιμέρους στάδια, και καταργούν την εκ θεμελίων τους παλιούς τρόπους εργασίας, αντικαθιστώντας τους από νέους. Τέτοιες αλλαγές είναι οι περιπτώσεις μεταβολής του τρόπου εργασίας, όπως αναφέρονται από τους συμμετέχοντες. Συνήθως, οι ριζικές/ ραγδαίες αλλαγές είναι το αποτέλεσμα εμπειρικών δοκιμών, και επιφέρουν βέβαια και υψηλά ευεργετικά αποτελέσματα. Κρίνοντας από την παρακάτω απάντηση μιας συμμετέχουσας, ίσως αυτού του είδους οι αλλαγές να γίνονται ευκολότερα αποδεκτές από τους εργαζόμενους:

> *«… δεν ήταν και κάτι δύσκολο στη δική μου την περίπτωση, η αλλαγή δεν έφερε κάτι ριζικό, οπότε ενδεχομένως γι' αυτό να το πήρα και τόσο θετικά».*

Η σπουδαιότητα των οργανωσιακών αλλαγών διαφέρει κατά περίπτωση. Ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους, διακρίνονται σε αλλαγές πρώτης και δεύτερης τάξης, ενώ αντίστοιχα μεταβάλλεται και ο αντίκτυπός τους στη λειτουργία του οργανισμού. Οι αλλαγές πρώτης τάξης αποτελούν συνέχεια της προηγούμενης επικρατούσας κατάστασης, χωρίς όμως να είναι ιδιαίτερα καινοτόμες. Τέτοιου είδους αλλαγή δεν αναφέρθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Αντίθετα, η αλλαγή δεύτερης τάξης αποσκοπεί στην εισαγωγή καινοτόμων αλλαγών, και η έμφαση δίνεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της αλλαγής, όχι στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται, και επιφέρει τεράστιες αλλαγές στη λειτουργία του οργανισμού. Παράδειγμα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αλλαγής δεύτερης τάξης αποτελεί η περίπτωση της συμμετέχουσας-πρώην προϊσταμένης στην πρόνοια, με τις έγγραφες λίστες των επιδομάτων, οι οποίες έπρεπε να ξεκινήσουν να καταχωρούνται ηλεκτρονικά:

> *«Ήμουν προϊσταμένη στην πρόνοια, και μία από τις πολλές αρμοδιότητές μας ήταν να κανονίζουμε και να σημειώνουμε ποιοι δικαιούνταν επιδόματα και κάθε πότε. Για να γίνει αυτό, έπρεπε να συμπληρώνουμε ορισμένα χαρτιά (...), τα οποία τα συμπληρώναμε με το χέρι. (...) Κάποια στιγμή, μας έφεραν στην υπηρεσία υπολογιστές».*

Με αφορμή το παραπάνω απόσπασμα και την αναφορά στο συγκεκριμένο περιστατικό, πρέπει να διευκρινιστεί πως, αν και η αλλαγή προορίζεται για να αποφέρει όφελος για τον οργανισμό και τους εργαζομένους, η συμπεριφορά των εργαζομένων δεν είναι πάντα υπέρ της αλλαγής. Σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζει ο βαθμός της ετοιμότητας για αλλαγή, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν την να δεχτούν και την να υιοθετήσουν, μεταβάλλοντας έτσι το status quo. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας να αξιολογηθεί η αντίληψη ετοιμότητας του συνόλου του οργανισμού πριν από οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής.

> *«Κάποια στιγμή, μας έφεραν στην υπηρεσία υπολογιστές. Δεν ήξερε κανείς πώς δουλεύουν, οπότε συμφωνήσαμε με τους υπόλοιπους συναδέλφους και τα στριμώξαμε σε ένα άδειο δωμάτιο, σαν να μην ήρθαν ποτέ. Ύστερα από λίγο καιρό, μας έφεραν και έναν μεγάλο εκτυπωτή, ξέρεις τώρα, ολόκληρο θηρίο. Το βάζουμε να δούμε πώς δουλεύει και έκανε έναν θόρυβο σαν δαιμονισμένο. Το παρατάμε κι αυτό στον διάδρομο, δεν το θέλαμε».*

Τί όμως θα μπορούσε να κάνει η Διοίκηση για να προκαταβάλει θετικά τους εργαζόμενους απέναντι σε μία οργανωσιακή αλλαγή; Να τους πείσει ότι η αλλαγή αυτή είναι προς το συμφέρον τους, αφού οι άνθρωποι έχουν την τάση να υποστηρίζουν ό,τι θα τους επιφέρει προσωπικό συμφέρον· να τους πείσει ότι η επιθυμία για αλλαγή είναι η επικρατούσα άποψη, και έτσι οι εργαζόμενοι θα τη στηρίξουν για να αισθάνονται μέρος του συνόλου· να είναι αυστηρή σε περιπτώσεις που η στάση των εργαζομένων είναι παθητική ή υπάρχουν στενά περιθώρια διαλόγου· να μεταθέτει την ευθύνη για την εφαρμογή της αλλαγής στους ίδιους τους εργαζόμενους, ώστε να επιτύχουν την αλλαγή με τον τρόπο που εκείνοι θεωρούν καλύτερο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η Onderick–Harvey (2019) πρότεινε ορισμένους επιπλέον τρόπους για να γίνουν οι εργαζόμενοι πιο δεκτικοί απέναντι σε μία οργανωσιακή αλλαγή. Ένας από αυτούς, είναι η αναφορά σε περιπτώσεις που άλλοι εργαζόμενοι κατάφεραν να αλλάξουν επιτυχώς το status quo. Η αλλαγή στον εργασιακό χώρο δημιουργεί συχνά αβεβαιότητα. Η αντίσταση είναι ένα φυσικό φαινόμενο, όχι απαραίτητα προς την ίδια την αλλαγή, αλλά προς τις συνέπειες της αλλαγής. Η διαδικασία μετάβασης από κάτι γνωστό σε κάτι άγνωστο συνεπάγεται αβεβαιότητα, επομένως οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι απειλείται η ασφάλειά τους σε ένα περιβάλλον γνωστό και ελεγχόμενο. Γι' αυτόν τον λόγο, οι εργαζόμενοι χρειάζονται διαβεβαίωση ότι μια μετάβαση μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα. Οι ιστορίες επιτυχίας αποτελούν απτά παραδείγματα, δημιουργούν και παρέχουν ψυχολογική ασφάλεια επιτρέποντας στους ανθρώπους να γνωρίζουν ότι η αλλαγή είναι καλή και θα ανταμειφθεί. Μάλιστα, το γεγονός αυτό επισημάνθηκε από δύο εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα:

> *«Η άγνοια είναι τρομακτική. Το να μην ξέρεις από πού να αρχίσεις και πώς θα πάει, και εσύ να προσπαθείς να εφαρμόσεις καινοτόμες ιδέες πειραματικά, με αμφίβολα αποτελέσματα… Αυτό τα λέει όλα».*

> *«Γιατί η άρνηση θα ήταν ο φόβος για το άγνωστο, όταν γίνεται οικείο δεν υπάρχει ο φόβος, και αυτό σε κάνει να σκεφτείς λογικά αν κάτι είναι καλό ή όχι».*

Συμπληρωματικά, θα μπορούσε να εφαρμοστεί η *πολιτική της ανοικτής πόρτας* (open door policy), όπως προτείνει η Quast (2013), καθώς προσφέρει τέσσερα (4) σημαντικά οφέλη, τόσο για την Διοίκηση όσο και για τους εργαζομένους:

1. Προσβασιμότητα: οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο άνετα να μπουν στο γραφείο του ανωτέρου τους για μια σύντομη συνομιλία και να φέρουν στην προσοχή του δύσκολα ζητήματα, καταστάσεις ή ιδέες. Αυτό δίνει στη Διοίκηση μια καλύτερη κατανόηση για το τί συμβαίνει στο τμήμα ή τον οργανισμό σε καθημερινή βάση.
2. Ανοικτή ροή επικοινωνίας: η Διοίκηση έχει ευκολότερη πρόσβαση στις πιο ανεπίσημες συζητήσεις μεταξύ των εργαζομένων· συζητήσεις που συχνά οδηγούν σε σημαντικές ιδέες για τον οργανισμό. Μια κλειστή πόρτα μπορεί να στείλει το λανθασμένο μήνυμα ότι δεν υφίσταται ενδιαφέρον εμπλοκής στις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3. Γρήγορη πρόσβαση στις πληροφορίες: οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται μπαίνουν στο γραφείο του ανωτέρου και να συζητούν όταν προκύπτουν ζητήματα ή σημαντικές καταστάσεις, ή όταν έχουν κάποια δημιουργική ιδέα. Σε οργανισμούς με γρήγορο ρυθμό, η γρήγορη πρόσβαση στις πληροφορίες είναι καθοριστική. Μια Διοίκηση με συνεχώς κλειστή πόρτα, θα αποκοπεί τελικά από καταστάσεις ή πληροφορίες, επειδή οι εργαζόμενοι, όταν θα δουν την κλειστή πόρτα, θα διστάσουν να διακόψουν ακόμη κι όταν θα πρόκειται για κάποιο επείγον ζήτημα.
4. Στενότερες εργασιακές σχέσεις: η πολιτική της ανοικτής πόρτας προωθεί μια κουλτούρα φιλικότερου κλίματος και καλλιεργεί την εντύπωση ότι η Διοίκηση θέλει πραγματικά να ασχολείται ενεργά με τις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού, ενισχύοντας έτσι τις στενότερες σχέσεις με τους εργαζόμενους. Η κλειστή πόρτα μπορεί να δημιουργήσει ένα αίσθημα τυπικότητας στο περιβάλλον εργασίας, καθώς επίσης κι ένα αίσθημα μυστικότητας, το οποίο μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τις σχέσεις της Διοίκησης με τους εργαζομένους.

Ένας δεύτερος τρόπος, είναι η δημιουργία διαλόγου με τους εργαζόμενους, καλώντας τους να υποβάλλουν ερωτήσεις και να μοιραστούν συναισθήματα, εμπειρίες και ιδέες. Η αλλαγή προκαλεί συναισθηματικές αντιδράσεις που συχνά αναγκάζουν τους ανθρώπους να προβάλλουν αντίσταση. Επιτρέποντας στους εργαζόμενους να επηρεάσουν την αλλαγή, διευκολύνεται η διαδικασία και οι εργαζόμενοι οδηγούνται προς την αποδοχή. Επιπρόσθετα, καθώς όλοι πρέπει να αναγνωρίσουν και να αναλάβουν ευθύνες για τυχόν λάθη· τα λάθη αυτά είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν ως ευκαιρίες μάθησης και περεταίρω ανάπτυξης.

Για να υπάρχει και η συνδρομή των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή, θα πρέπει οι οργανισμοί να εγκαθιδρύσουν μια κουλτούρα εκπαίδευσης, και όχι απλώς να εφαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα όταν κρίνεται αναγκαίο (π.χ. όταν γίνεται μια νέα πρόσληψη). Εκτός αυτού, είναι αναγκαίο να βρίσκονται τρόποι που θα δεσμεύουν τους εργαζόμενους στην αλλαγή, και όχι να τους επιβάλλεται από τους ανώτερα ιστάμενους. Συμπληρωματικά, οι οργανισμοί χρειάζεται να αναζητούν εργαζόμενους με ευρεία γκάμα δεξιοτήτων, να αναπτύσσουν τα *ταλέντα* σε συνεργασία με άλλους οργανισμούς που ανήκουν στον ίδιο επιχειρηματικό κλάδο, αλλά και να ενισχύουν τη συνεργασία τους με π.χ. εκπαιδευτικά ιδρύματα, ενώ τέλος, το να συμβαδίζουν με τις αλλαγές και να ανταποκρίνονται σε αυτές άμεσα, είναι βασικό στοιχείο για τη βιωσιμότητά τους.

Οι προσπάθειες οργανωσιακής αλλαγής μπορεί να είναι μια πολύ αγχωτική εμπειρία για τους εργαζόμενους. Τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις στην αλλαγή μπορούν να είναι τόσο έντονα, ώστε σε πολλές περιπτώσεις οι ερευνητές τα έχουν παρομοιάσει με τα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συναισθήματα που βιώνουν τα άτομα σε τραυματικές αλλαγές, όπως ο θάνατος και η θλίψη. Υπάρχουν πολλές συναισθηματικές καταστάσεις από τις οποίες δύναται ένας εργαζόμενος να διέλθει κατά τη διάρκεια των διαδικασιών αλλαγής· ισορροπία, άρνηση, οργή, διαπραγμάτευση, χάος, κατάθλιψη, παραίτηση, ανεκτικότητα, ετοιμότητα. Το άγχος που προκαλείται από την οργανωσιακή αλλαγή είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει στη δημιουργία αρνητικής στάσης απέναντι στην ίδια την αλλαγή, και συνεπώς αυτό το άγχος θα λειτουργήσει ως αναστολέας. Η δέσμευση μπορεί να χαρακτηρίζεται από τουλάχιστον τρεις (3) συναφείς παράγοντες, οι οποίοι είναι η ισχυρή αποδοχή των αξιών και των στόχων του οργανισμού, η προθυμία καταβολής σημαντικής προσπάθειας εκ μέρους του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων, και η έντονη επιθυμία να διατηρηθεί η συμμετοχή στον οργανισμό. Ως εκ τούτου, η δέσμευση καθορίζεται από μια σειρά οργανωσιακών και ατομικών παραγόντων, όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα δομικά χαρακτηριστικά, η εργασιακή εμπειρία και τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη θέση εργασίας (Vakola, & Nikolaou, 2005).

Οι περισσότεροι άνθρωποι απεχθάνονται το γεγονός του να μην έχουν τον έλεγχο των καταστάσεων στις οποίες εμπλέκονται. Στο σημείο αυτό, ενδιαφέρον παρουσιάζει και η θεωρία του Gestalt, η οποία υποστηρίζει πως ο άνθρωπος έχει την ικανότητα από τη φύση του να μεταβάλλεται συνεχώς και προσαρμόζεται ανάλογα με την κατάσταση μέσα στην οποία βρίσκεται. Φυσικά, η αβεβαιότητα που μπορεί να προκύψει από την έλλειψη πληροφοριών και από την άγνοια για το αν η αλλαγή είναι η σωστή κίνηση (ή ακόμη και απαραίτητη κίνηση), από το πώς αισθάνονται οι υπόλοιποι σχετικά με την αλλαγή, αν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις ή δεξιότητες και τη δυνατότητα να είναι επιτυχημένα μέλη της αλλαγής, το πώς θα αντιδράσουν στην πρόταση της αλλαγής, μπορεί να πυροδοτήσει αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό, η Διοίκηση θα πρέπει να ξεκαθαρίσει ότι η προτεινόμενη αλλαγή είναι και χρήσιμη για τους εργαζόμενους, αλλά και ο καλύτερος τρόπος για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η ασφάλεια είναι ιδιαίτερα σημαντική, και η αντίληψη για το εάν μια αλλαγή θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στα οφέλη κάποιου είναι καθαρά ζήτημα αξιών. Ενώ οι αρνητικές επιπτώσεις περιλαμβάνουν το φόβο απώλειας ισχύος, status, παροχών, σχέσεων με συναδέλφους, ή αυτονομίας, τη μεγαλύτερη βαρύτητα φέρει ο φόβος πιθανής οικονομικής απώλειας. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, καθώς η αντίδραση των εργαζομένων σχετίζεται με την αντίληψη που έχουν για την αξιοπιστία του οργανισμού, ένα πρώτο βήμα για τη Διοίκηση είναι να επικοινωνούν το σχέδιο της αλλαγής στους εργαζόμενους, και να παρέχουν εκτενή πληροφόρηση. Όλο αυτό όμως, σε ένα περιβάλλον ανοικτό και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

υποστηρικτικό, όπου οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις, τις απορίες και τις ανησυχίες τους, πάντα χωρίς φόβο.

Η αντίσταση στην αλλαγή διακρίνεται από δύο (2) τύπους αντιδράσεων: τις αντιδράσεις στην αλλαγή των αποτελεσμάτων και τις αντιδράσεις στη διαδικασία αλλαγής. Οι αξιολογήσεις των εργαζομένων αναφορικά με το εάν η αλλαγή είναι θετική ή αρνητική ενδέχεται να επηρεαστούν. Επίσης, ένας ακόμη παράγοντας είναι η ασφάλεια εργασίας· προφανώς, εάν οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι θα χάσουν τη δουλειά τους λόγω της αλλαγής, έχουν κάθε λόγο να προβάλλουν αντίσταση:

> *«Για εμένα ήταν μια πρόκληση για καλύτερες υπηρεσίες, περισσότερο σύγχρονες και βελτίωση γνώσεων και εργασίας. Η στάση μου ήταν θετική και είχε την αποδοχή μου με μικρούς αστερίσκους. Γιατί απλά πίστευα και πιστεύω στην καθαρή και ακομμάτιστη αξιολόγηση, γι' αυτό θέλησα να στηρίξω τις αλλαγές που είχαν προταθεί. Οι εργαζόμενοι έβαζαν στόχους, αξιολογούσαν την εργασία τους και αξιολογούνταν, και υπήρχε συνεχώς βελτίωση στην παρεχόμενη υπηρεσία».*

Μερικοί υπάλληλοι χαιρετίζουν την οργανωσιακή αλλαγή, θεωρώντας την ως μια ευκαιρία να επωφεληθούν και να βελτιώσουν την κατάστασή τους. Ένας άλλος λόγος για την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή, είναι ο φόβος της απώλειας θέσεων εργασίας· υπάρχουν πολλές πιθανότητες να προβληθεί αντίσταση από τους εργαζομένους, εάν θεωρήσουν ότι η αλλαγή επιφέρει περικοπές θέσεων εργασίας:

> *«Αποδοχή λόγω ανωτερότητας brand name, δυναμικής και (...) για μελλοντική εξέλιξη».*

Συνολικά πάντως, από τα είδη της αντίδρασης απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή (ενεργητική αντίσταση, παθητική αντίσταση, συμμόρφωση, συνεργασία, υπεράσπιση) (Stjernen, 2009), οι συμμετέχοντες στην έρευνα επέδειξαν μόνο την συμμόρφωση, την συνεργασία και την υπεράσπιση, κάτι που φαίνεται απολύτως κατανοητό και δικαιολογημένο εάν αναλογιστεί κανείς το υψηλό ποσοστό αποδοχής (47%) και το ποσοστό της μετριοπαθούς στήριξης (26%).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Εν κατακλείδι, η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία που χρειάζεται χρόνο, διανύοντας σε πολλές περιπτώσεις περιόδους αστάθειας, στις οποίες η έλλειψη ασφάλειας ενός ισχύοντος συστήματος είναι η απάντηση στην ανάγκη επιβίωσης σε συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ακόμη και ο Δαρβίνος, στο επιστημονικό του σύγγραμμα *Η καταγωγή των ειδών* (1859), αναφέρεται στην έννοια της αλλαγής με τη θεωρία ότι, το ζώο εκείνο που θα καταφέρει να επιβιώσει δεν είναι το πιο δυνατό, αλλά εκείνο που έχει την ικανότητα να αλλάζει και να προσαρμόζεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Έτσι λοιπόν, και οι οργανισμοί θα πρέπει να αγωνίζονται ώστε να μπορέσουν να προσαρμοστούν σε νέα δεδομένα, με σκοπό την επιβίωσή τους και, κάποιες φορές, την ανάπτυξή τους. Άλλωστε, όπως είπε και ο Ηράκλειτος, ένας από τους κύριους εκφραστές των αλλαγών, *τὰ πάντα ῥεῖ καὶ οὐδὲν μένει*.

Όσον αφορά τους περιορισμούς της έρευνας, αυτοί θα μπορούσαν να συνοψιστούν, τόσο στον μικρό αριθμό ατόμων που δέχτηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα, όσο και στη βασικότερη δυσκολία που αφορά την εύρεση συμμετεχόντων, καθώς δεν ήταν λίγοι εκείνοι που, ενώ αρχικά δέχονταν να συμμετέχουν και να συνεισφέρουν έτσι στην ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας, την τελευταία στιγμή έβρισκαν κάποια αιτία ακύρωσης.

Σαν πρόταση για μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να γίνει μία εκτενέστερη έρευνα σχετικά με την αντίσταση στην αλλαγή, τόσο στον Ιδιωτικό όσο και στον Δημόσιο τομέα, με ξεχωριστό και ισάριθμο δείγμα, ώστε να μπορεί να γίνει σύγκριση ανάμεσα στο πώς αντιδρούν οι εργαζόμενοι σε κάθε τομέα. Επίσης, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε εάν γινόταν μια επιπλέον σύγκριση ανάμεσα στο πώς αντιδρούν στην αλλαγή οι μεγαλύτεροι και οι νεότεροι σε ηλικία κάθε τομέα εργασίας, αλλά και ένας υπολογισμός του ποσοστού εμφάνισης άρνησης, αποδοχής, ή μετριοπαθούς στήριξης μεταξύ ανδρών και γυναικών.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Βλαχάκη, Ν. (2016). Change Management: The power of change. *HR PROFESSIONAL*, Τεύχος 137. Ανακτήθηκε 28 Οκτωβρίου, 2019, από το http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=5844&pg=1&ss=

Κοτρωνάκη, Η., & Παπαναστασίου, Α. (2010). *Η Οργανωσιακή Αλλαγή* (Πτυχιακή εργασία). Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Ανακτήθηκε 23 Ιουλίου, 2019, από το http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2011/KotronakiIro,PapanastasiouAnastasia/attached-document-1301657994-831042-11567/Kotronaki_Papanastasiou2011.pdf

Κουμιώτη, Μ. Σ. (2006). *Οργανωσιακή Αλλαγή και Στάση των Εργαζομένων* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Ανακτήθηκε 23 Ιουλίου, 2019, από το http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/1407/Koumioti.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Παπαδάκη, Σ., & Γιανναδάκη, Ε. (2010). *Οργανωσιακή Αλλαγή* (Πτυχιακή εργασία). Τ.Ε.Ι. Κρήτης. Ανακτήθηκε 23 Ιουλίου, 2019, από το http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2010/GiannadakiEleftheria,PapadakiStyliani/attached-document-1290587932-802280-26213/Giannadaki_Papadaki2010.pdf

Σταμπέλου, Π. Α. (2018). *Οργανωσιακή αλλαγή και στάση των εργαζομένων στον φαρμακευτικό κλάδο – Η περίπτωση της "ELPEN"* (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής. Ανακτήθηκε 28 Οκτωβρίου, 2019, από το http://okeanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4496/%CE%B4%CE%B9%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%20%28%CE%BF%

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

CE%BB%CE%BF%CE%BA%CE%BB%CE%B7%CF%81%CF%89%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CE%B7%29%20-%20%CF%80%CF%81%CF%8C%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%BF%20%281%29%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ackerman, C. E. (2019). *Big Five Personality Traits: The OCEAN Model Explained*. Ανακτήθηκε 16 Δεκεμβρίου, 2019, από το https://positivepsychology.com/big-five-personality-theory/

Abdel–Ghany, M. M. M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension. *Annals of Agricultural Science*, Vol. 59 (No. 2), pp. 297–303. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://www.researchgate.net/publication/273511149_Readiness_for_change_change_beliefs_and_resistance_to_change_of_extension_personnel_in_the_New_Valley_Governorate_about_mobile_extension

Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23 (No. 5), pp. 546–564. Ανακτήθηκε 16 Ιανουαρίου, 2020, από το https://www.researchgate.net/publication/235290754_Managing_planned_and_emergent_change_within_an_operations_management_environment

Bouckenooghe, D., de Clercq, D., & Deprez, J. (2013). Interpersonal Justice, Relational Conflict, and Commitment to Change: The Moderating Role of Social Interaction. *Applied Psychology: An International Review*. Ανακτήθηκε 31 Μαΐου, 2019, από το https://www.researchgate.net/publication/259547016_Interpersonal_Justice_Relational_Conflict_and_Commitment_to_Change_The_Moderating_Role_of_Social_Interaction

Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Development Review, Vol. 10 (No. 1), pp. 46–73. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1534484310384957

Cornescu, V., & Adam, R. (2016). *Organizational Change — Managing Employees Resistance*. Ανακτήθηκε 21 Σεπτεμβρίου, 2019, από το https://www.researchgate.net/publication/309745905_Organizational_Change_-_Managing_Employees_Resistance

Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *human relations*, Vol. 69 (No. 1), pp. 33–60. Ανακτήθηκε 20 Ιανουαρίου, 2020, από το https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726715577707

Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 (No. 1), pp. 39–56. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437731011010371?fullSc=1

Ford, J. D., Ford, L. W., & D' Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, Vol. 33 (No. 2), pp. 362–377. Ανακτήθηκε 31 Μαΐου, 2019, από το https://laurieford.com/wp-content/articles/2008.Resistance%20Story.pdf

Fuller, J. B., Wallenstein, J. K., Raman, M., & de Chalendar, A. (2019). Your Workforce Is More Adaptable Than You Think. *Harvard Business Review*. Ανακτήθηκε 07 Σεπτεμβρίου, 2019, από το https://hbr.org/product/your-workforce-is-more-adaptable-than-you-think/R1903H-PDF-ENG

Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. *Studies in Business and Economics*, Vol. 11 (No. 3), pp. 47–54. Ανακτήθηκε 13

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σεπτεμβρίου, 2019, από το ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/blg/journl/11304grama&todericiu.pdf

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43 (No. 2), pp. 232–255. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://www.researchgate.net/publication/211381460_Creating_Readiness_for_Organizational_Change

Kanter, R. M. (2012). Ten Reasons People Resist Change. *Harvard Business Review*. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-chang

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το http://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf

Kotter, J. P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Ανακτήθηκε 20 Ιανουαρίου, 2020, από το https://www.wdhb.org.nz/assets/Uploads/Documents/d0b6f78cf6/rttc_leading-change-by-j-kotter-harvard-business-review.pdf

Kotter, J. P. (2005). Leading Change. *Get Abstract–Compressed Knowledge* (Summarized by permission of Harvard Business School Press). Ανακτήθηκε 20 Ιανουαρίου, 2020, από το https://johncollinscareerdevelopmentplan.weebly.com/uploads/2/4/4/0/24401899/leading-change-kotter-en-47831.pdf

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Kritsonis, A. (2005). Comparison of Change Theories. *International Journal Of Management, Business, and Administration*, Vol. 8 (No. 1), pp. 1–7. Ανακτήθηκε 20 Ιανουαρίου, 2020, από τοhttp://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Kritsonis,%20Alicia%20Comparison%20of%20Change%20Theories%20IJMBA%20V8%20N1%202005.pdf

Lawrence, P. R. (n.d.). How to Deal With Resistance to Change. *Harvard Business Review*. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://hbr.org/product/how-to-deal-with-resistance-to-change-hbr-classic/69107-PDF-ENG

Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, Vol. 4 (No. 1), pp. 8–32. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://www.researchgate.net/publication/249674726_The_Structure_and_Function_of_Attitudes_Toward_Organizational_Change

Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16 (No. 2), pp. 213–233. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το http://www.academia.edu/11492625/Readiness_for_organizational_change_Do_organizational_commitment_and_social_relationships_in_the_workplace_make_a_difference

Muo, I. (2014). The Other Side of Change Resistance. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 3 (No. 1), pp. 96–112. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το http://www.irmbrjournal.com/papers/1389634033.pdf

Nelissen, P., & van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13 (No. 3), pp. 306–318. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το http://www.cin.ufpe.br/~llfj/Emerald/Surviving%20organizational%20change%20-

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

%20how%20management%20communication%20helps%20balance%20mixed%20feelings.pdf

Onderick–Harvey, E. (2019). Five Ways to Help Your Team Be Open to Change. *Harvard Business Review*. Ανακτήθηκε 07 Σεπτεμβρίου, 2019, από το https://hbr.org/product/5-ways-to-help-your-team-be-open-to-change/H04VGM-PDF-ENG

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 15 (No. 1), pp. 73–101. Ανακτήθηκε 31 Μαΐου, 2019, από το http://pluto.huji.ac.il/~oreg/uploads/files/EJWOP2006.pdf

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 20 (No. 10), pp. 1–64. Ανακτήθηκε 31 Μαΐου, 2019, από το https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0021886310396550

Paolillo, A., Platania, S., Magnano, P., & Ramaci, T. (2015). Organizational Justice, Optimism And Commitment To Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 191, pp. 1697–1701. Ανακτήθηκε 31 Μαΐου, 2019, από το https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815027391

Pieterse, J. H., Caniëls, M. C. J., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 (No. 6), pp. 798–818. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09534811211280573

Qian, Y. (2007). *A communication model of employee cynicism toward organizational change* (Διδακτορική εργασία). Ohio University, U.S.A. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=ohiou1195512463&disposition=attachment

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Quast, L. (2013). New Managers: 4 Reasons You Need An 'Open Door' Policy. *Forbes*. Ανακτήθηκε 21 Ιανουαρίου, 2020, από το https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2013/10/07/new-managers-4-reasons-you-need-an-open-door-policy/#678e65b47cde

Rothman, N. B., Pratt, M. G., Rees, L., & Vogus, T. J. (2014). Understanding The Dual Nature of Ambivalence: Why and When Ambivalence Leads to Good and Bad Outcomes. *Academy of Management Annals*. pp. 1–97. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://aom.org/uploadedFiles/Publications/Annals/ANNALS-2014-0066.R5.pdf

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass· A Wiley Imprint. Ανακτήθηκε 30 Νοεμβρίου, 2019, από το http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf

Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 (No. 2), pp. 167–182. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01437730910935765

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19 (No. 4), pp. 429–459. Ανακτήθηκε 13 Σεπτεμβρίου, 2019, από το https://www.researchgate.net/publication/226307995_Employee_Cynicism_and_Resistance_to_Organizational_Change

Stjernen, A. (2009). *Perceived Fairness and Resistance to Organizational Change in Relation to Change-Commitment* (Διπλωματική εργασία). University of Oslo, Norway. Ανακτήθηκε 31 Μαΐου, 2019, από το https://pdfs.semanticscholar.org/7b84/ac394c5e5be6403e2c16bb3bdac2dc82d2eb.pdf

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Susanto, A. B. (2008). Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives*, Vol. 2 (No. 1), pp. 50–62. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://pdfs.semanticscholar.org/60db/43a141178bf084fd71fa1d3ae36a0f70f866.pdf

Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. Scandinavian Journal of Management, Vol. 27 (No. 3), pp. 322–331. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://minerva-access.unimelb.edu.au/handle/11343/116070

Tompkins, P. K., & Larson, G. S. (2005). Ambivalence and Resistance: A Study of Management in a Concertive Control System. *Communication Monographs*, Vol. 72 (No. 1), pp. 1–21. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το http://www.ryanguy.org/cmst/603/Ambivalence%20and%20resistance.pdf

Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, Vol. 13 (No. 1), pp. 96–109. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://www.researchgate.net/publication/263069359_Multilevel_Readiness_to_Organizational_Change_A_Conceptual_Approach

Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 (No. 3), pp. 195–209. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://www.researchgate.net/publication/262575144_What's_in_there_for_me_Individual_readiness_to_change_and_the_perceived_impact_of_organizational_change

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, Vol. 27 (No. 2), pp. 160–174. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://www.researchgate.net/publication/211395391_Attitudes_Towards_Organizational_Change_What_is_the_Role_of_Employees'_Stress_and_Commitment

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: the role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology: an international review*, Vol. 57 (No. 2). pp. 313–334. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://www.researchgate.net/publication/211384647_Daily_Work_Contexts_and_Resistance_to_Organisational_Change_The_Role_of_Leader-Member_Exchange_Development_Climate_and_Change_Process_Characteristics

Washington, M., & Hacker, M. (2006). Why change fails: knowledge counts. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 (No. 5), pp. 400–411. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://www.researchgate.net/publication/235251102_Why_change_fails_Knowledge_counts

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implement Sci*., Vol. 4. Ανακτήθηκε 10 Αυγούστου, 2019, από το https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-4-67

Wirth, R. A. (2018). *Lewin/Schein 's Change Theory*. Ανακτήθηκε 16 Ιανουαρίου, 2020, από το https://www.researchgate.net/publication/237112705_LewinSchein's_Change_Theory

Wittig, C. (2012). Employees' Reactions to Organizational Change. *OD PRACTITIONER*, Vol. 44 (No. 2), pp. 23–28. Ανακτήθηκε 13 Σεπτεμβρίου, 2019, από το https://pdfs.semanticscholar.org/3136/96331e181fd743106f91d9483a77d27686bf.pdf

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ
1) Σας παρακαλώ να περιγράψετε την αλλαγή που βιώσατε (ποιος ήταν ο χρόνος, ποιος ο στόχος της, το αποτέλεσμα ήταν αποτυχία ή επιτυχία, ποιος ήταν ο ρόλος σας κλπ).
2) Όταν ακούσατε πρώτη φορά για την αλλαγή, τι σκεφτήκατε ή τι νοιώσατε;
3) Οι υπόλοιποι συνάδελφοί σας;
4) Πώς μπορείτε να χαρακτηρίσετε τη στάση σας απέναντι στην αλλαγή (αποδοχή, απόρριψη, ή ίσως μετριοπαθής στήριξη);
5) Για ποιο λόγο υιοθετήσατε αυτή τη στάση;
6) Η αλλαγή εξελίχθηκε προς θετική ή προς αρνητική κατεύθυνση, κατά την άποψή σας;
7) Στην εξέλιξη ή προς το τέλος της αλλαγής, διατηρήσατε την ίδια στάση; Για ποιο λόγο τη διατηρήσατε ή την αλλάξατε;
8) Τώρα, κοιτώντας πίσω, πιστεύετε πως η στάση σας ήταν ορθή; Αν πηγαίναμε πίσω τον χρόνο, θα τη διατηρούσατε;
9) Για ποιο λόγο;

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ