

Διάλεξη 2

Οργανωσιακή αλλαγή

Παράγοντες αλλαγής-εξωτερικό περιβάλλον

- Παγκόσμια οικονομία και κοινωνικές/πολιτικές αλλαγές
- Εξέλιξη στην τεχνολογία
- Ανταγωνισμός/τομέας οικονομικής δραστηριότητας
- Νομοθετικές ρυθμίσεις και νέοι κανονισμοί



Παράγοντες αλλαγής- εσωτερικό περιβάλλον

- Ηγεσία ως μοχλός αλλαγών
- Πίεση για καλύτερα αποτελέσματα
- Εσωτερικές δυσλειτουργίες
- Ανάγκη υιοθέτησης νέων τεχνολογιών
- Θετικό κλίμα και ανοιχτή επικοινωνία
- Δυσανεξία των μελών του οργανισμού

Μορφές οργανωσιακής αλλαγής

- Προγραμματισμένες αλλαγές ή αντρίδραση στις εξωτερικές πιέσεις
- Αλλαγές στη οργανωσιακή δομή
- Εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- Μείωση προσωπικού (downsizing)
- Ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες μέρους των λειτουργιών/εργασιών (outsourcing)
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές

Θεμελιώδεις/καίριες ερωτήσεις αναφορικά με κάθε είδους οργανωσιακή αλλαγή

- Υπάρχει ανάγκη για αλλαγή;
- Τι είναι αυτό που προτείνεται;
- Ποιος είναι ο συγκεκριμένος σκοπός ή στόχος;
- Έχουν διερευνηθεί όλες οι εναλλακτικές;
- Ποιοι εμπλέκονται στη διαδικασία;

Φορείς της αλλαγής (change agents)

- Τα άτομα που έχουν την ευθύνη για τον σχεδιασμό, εκτέλεση, επανασχεδιασμό, και αξιολόγηση της αλλαγής
- Θεωρούνται καταλύτες για την αλλαγή
- Έχουν την ευθύνη για τη διαχείριση της αλλαγής
- Εξωτερικοί σύμβουλοι και η Ανώτατη Διοίκηση

Χαρακτηριστικά της αλλαγής και επιτυχία στην εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής

- Κόστος αλλαγής
- Εκτιμώμενη πιθανότητα επιτυχούς εφαρμογής
- Προσαρμοστικότητα/τροποποίηση
- Μέγεθος της αλλαγής
- Τεχνολογική/διοικητική αλλαγή

Οργανωσιακοί παράγοντες που επιδρούν στην αλλαγή

- Οργανωσιακό μέγεθος
- Οργανωσιακή ηλικία
- Βαθμός επαγγελματισμού: η σημασία της εξειδίκευσης
- Συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων (centralization in decision making)
- Οργανωσιακή ιεραρχία (επίπεδη/πολυεπίπεδη δομή, flat/tall structure)
- Βαθμός τυποποίησης (formalization): Συνήθως υψηλός βαθμός τυποποίησης χαρακτηρίζει λιγότερο ευέλικτους οργανισμούς

Ατομικοί παράγοντες που επιδρούν στην αλλαγή

- Ηλικία
- Σπουδές/εκπαίδευση
- Επίπεδο ιεραρχίας
- Φόβος της αβεβαιότητας/οικονομικοί παράγοντες
- Αξίες και πεποιθήσεις
- Ατομικές διαφορές, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, αυτο-αποτελεσματικότητα

Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή

- Τα μέλη ενός οργανισμού τείνουν να αντιστέκονται στην εφαρμογή αλλαγών στο εργασιακό τους περιβάλλον
- Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να έχει θετικές συνέπειες στην περίπτωση που οδηγεί σε επικοινωνία και βελτίωση των προτεινόμενων αλλαγών
- Οι επιπτώσεις μιας αλλαγής μπορεί να είναι αρνητικές για μια σημαντική μερίδα των εργαζομένων (εργασιακή ανασφάλεια)

Αντιδράσεις στην αλλαγή

- Παραίτηση (quitting)
- Ενεργός αντίσταση (active resistance)
- Αντίθεση (opposition)
- Παθητική συναίνεση (acquiescence)
- Αποδοχή/τροποποίηση (acceptance/modification)
- Υποστήριξη (support)
- Ενεργός υποστήριξη (active support)

Διαχείριση οργανωσιακής αλλαγής

- Θεωρία αλλαγής των τριών σταδίων του Lewin – Ανάλυση της δυναμικής του πεδίου (analysis of field dynamics)
- Η προσέγγιση της οργανωσιακής αλλαγής κατά Kotter
- Έρευνα δράσης (action research)
- Οργανωσιακή ανάπτυξη (organizational development)

Η θεωρία αλλαγής του Lewin

- Αποπαγιοποίηση (unfreezing)
- Αλλαγή-μετακίνηση
- Επαναπαγιοποίηση (refreezing)

Η θεωρία οργανωσιακής αλλαγής του Kotter

- Δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος
- Σχηματισμός συμμαχίας
- Δημιουργία ενός νέου οράματος
- Επικοινωνία του οράματος
- Ενθάρρυνση μελών του οργανισμού: δημιουργία κλίματος έκφρασης επιφυλάξεων, λήψης διορθωτικών μέτρων, και συμμετοχής
- Ανταμοιβή επιτυχιών στην εφαρμογή των αλλαγών
- Εδραίωση των βελτιώσεων
- Ενσωμάτωση αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα

Έρευνα δράσης

- Διαδικασία αλλαγής που χαρακτηρίζεται από τη συλλογή δεδομένων και στην επιλογή δράσεων αλλαγής με βάση την ανάλυση των στοιχείων

Στάδια έρευνας δράσης

- Συλλογή στοιχείων
- Ανάλυση-αποτύπωση
- Ανατροφοδότηση
- Δράσεις αλλαγής
- Αξιολόγηση

Οργανωσιακή ανάπτυξη

Χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο μεθόδων αλλαγής με στόχο τη ενίσχυση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της ευημερίας των εργαζομένων

- Εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training)
- Δόμηση ομάδας (team building)
- Συμβουλευτική με χρήση εξωτερικών συμβούλων
- Συλλογή δεδομένων και διαμόρφωση δράσεων αλλαγής
- Καταξιοτική διερεύνηση