

## Διοίκηση Αλλαγών

Οι οργανισμοί λειτουργούν, αναπτύσσονται και καλούνται να επιβιώσουν μέσα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται. Συνεπώς βασική προϋπόθεση επιβίωσης είναι η παρακολούθηση και προσαρμογή στις εξελίξεις και στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων αφού το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας ενός οργανισμού.

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μια επιθυμητή κατάσταση προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του (Burnes 1996). Η διοίκηση αλλαγών στηρίζεται σε μεθόδους, θεωρητικά μοντέλα και καλύτερες πρακτικές, έχει σκοπό να υποστηρίξει την μετάβαση αυτή και να εξασφαλίσει την επιτυχία της. Η διοίκηση αλλαγών στηρίζεται σε θεωρίες και μοντέλα που προέρχονται από την στρατηγική, την οργανωσιακή συμπεριφορά και ψυχολογία, την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την ηγεσία.

Για την καλύτερη κατανόηση των προγραμμάτων αλλαγής, πρέπει να εξεταστούν τόσο ο τρόπος που υλοποιούνται όσο και το χρονοδιάγραμμα που ακολουθεί ο οργανισμός για την υλοποίησή τους. Για να κατηγοριοποιήσουμε ένα πρόγραμμα αλλαγής πρέπει να εξεταστεί εάν η αλλαγή είναι σταδιακή ή δραστική. Δραστικές αλλαγές συνήθως υιοθετούν οι οργανισμοί όταν υπάρχει τεράστιο εσωτερικό πρόβλημα ή ο ανταγωνισμός είναι σκληρός. Το αποτέλεσμα είναι ότι δεν υπάρχει χρόνος για να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί σταδιακά το πρόγραμμα αλλαγής και έτσι ο οργανισμός επιλέγει την δραστική αλλαγή. Η δραστική αλλαγή αν και περιέχει την έννοια του απρόσμενου, του μη προγραμματισμένου μπορεί να έχει και την έννοια του διαγράψω την υπάρχουσα κατάσταση και αρχίζω από το μηδέν. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός αποφασίζει όντας μη ευχαριστημένος με την παρούσα κατάσταση να μην χρησιμοποιήσει τίποτα από την υφιστάμενη κατάσταση και να αρχίσει από την αρχή. Τα μειονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι ότι προκαλούνται πολλά εσωτερικά προβλήματα με κυριότερο την αντίσταση κατά της αλλαγής (Weiss, 2001).

Τα σταδιακά προγράμματα αλλαγών αφήνουν μεγαλύτερα χρονικά περιθώρια για να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί προσεκτικά ένα πρόγραμμα αλλαγών με αποτέλεσμα, όταν η αλλαγή διοικηθεί αποτελεσματικά, να μην προκαλεί εσωτερικά προβλήματα και αντιδράσεις. Τα προγράμματα αλλαγών μπορεί να αφορούν μόνο ένα τμήμα όπως είναι η αναδιοργάνωση ενός τμήματος ή να είναι καθολικά που σημαίνει ότι αφορούν σε ολόκληρο τον οργανισμό όπως οι συγχωνεύσεις και εξαγορές. Μπορεί να είναι μικρού εύρους όπως η εφαρμογή μιας καινούργιας πολιτικής όπως για παράδειγμα η απαγόρευση του καπνίσματος στους εργασιακούς χώρους ή να είναι μεγάλου εύρους όπως για παράδειγμα η αλλαγή κουλτούρας. Τα πιο συνηθισμένα προγράμματα δραστικών ή σταδιακών αλλαγών είναι:

- ❖ Συγχωνεύσεις και εξαγορές

- ❖ Εισαγωγή τεχνολογίας
- ❖ Αλλαγή κουλτούρας
- ❖ Αναδιάρθρωση επιχειρησιακών διαδικασιών
- ❖ Αλλαγή πολιτικών
- ❖ Διοίκηση ολικής ποιότητας
- ❖ Αλλαγές στην οργανωτική δομή-ανασυγκρότηση <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> της Μαρίας Βακόλα, Επικ. Καθηγήτριας ΟΠΑ