ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διοίκηση Αλλαγών και Διαχείριση Συγκρούσεων στον Τραπεζικό Τομέα: Η Περίπτωση της Ελλάδος

του

ΣΙΟΥΣΙΟΥΛΙΝΗ ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ

Με επιβλέποντα:

ΚΑΤΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος
μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2020

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η έρευνα σχετικά με την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις αντιστάσεις κατά των αλλαγών, τις συγκρούσεις που δημιουργούν οι αντιστάσεις αυτές καθώς και πως οι αντιστάσεις και οι συγκρούσεις επηρεάζουν τις επιδόσεις ενός οργανισμού. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στον τραπεζικό τομέα, κρίνοντας τον ως τον ιδανικότερο σύμφωνα με την πληθώρα αλλαγών που έχει δεχθεί τα τελευταία έτη. Αρχικά, παρατίθεται η βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με το πεδίο των αλλαγών και των συγκρούσεων. Στην συνέχεια, ακολουθεί η παρουσίαση της κατάστασης του τραπεζικού κλάδου και πως αυτός διαμορφώνεται- εξελίσσεται. Παράλληλα, προκύπτουν οι ερευνητικές υποθέσεις όπου δίνουν το έναυσμα για έρευνα. Η έρευνα διενεργήθηκε με την βοήθεια ερωτηματολογίου και διανεμήθηκε σε υπαλλήλους τραπεζικών καταστημάτων. Τέλος, εξάγονται τα αποτελέσματα της έρευνας και η παρουσίαση αυτών με στόχο να δοθούν απαντήσεις στις ερευνητικές υποθέσεις. Συνοψίζοντας, με την βοήθεια της έρευνας, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα σχετικά με τις αντιστάσεις στις αλλαγές, τις συγκρούσεις των εργαζομένων και τις επιπτώσεις στην επίδοση τους και γίνεται προσπάθεια ώστε να εντοπιστούν σημαντικά κενά στο συγκεκριμένο πεδίο με απώτερο σκοπό την μελλοντική κάλυψη τους.

Abstract

The aim of the study presented here is to investigate the relationship between resistance to change, the conflicts created by this resistance, and how this resistance and conflict influences the performance of an organization. The focus is on the banking sector as it is perceived to be the most ideal due to the many changes that have taken place in recent years. First, a literature review of the fields of change and conflict is presented. Following this, the state of the banking sector is described and how it is being shaped and evolved. Through this, the research hypotheses emerge which lay out the grounds for research. This research was conducted through questionnaires which were distributed to bank employees. Finally, the results of the research are presented with the aim of providing answers to the research hypotheses. In closing, conclusions are made regarding the resistance to changes, the conflicts between the employees and the influence of these two factors in performativity using the research to support. Specific effort is made to identify significant gaps in this field with the primary goal of bridging those gaps in future.

Περιεχόμενα

Περίληψη ..... **ii**

Abstract ..... **ii**

Περιεχόμενα ..... **iii**

Κατάλογος Πινάκων, Διαγραμμάτων και Εικόνων ..... **v**

Κατάλογος πινάκων v

Κατάλογος Διαγραμμάτων v

1. Εισαγωγή **1**

2. Μεθοδολογία **3**

3. Διοίκηση Αλλαγών **4**

3.1. Αλλαγή και θεωρητικές προσεγγίσεις 4

3.1.1 Αλλαγή με βάση τον ρυθμό εμφάνισης (rate of occurrence) 5

3.1.2 Αλλαγή με βάση την αιτία (How it comes about) 6

3.1.3 Αλλαγή με βάση την κλίμακα (scale) 9

3.2 Αιτίες εμφάνισης και ανάγκης για αλλαγή 10

3.3 Μορφές αλλαγών- Τα στάδια μίας αλλαγής 12

3.3.1 Μορφές αλλαγών 12

3.3.2 Τα στάδια μίας αλλαγής 12

3.4 Ορισμός της Διοίκησης Αλλαγών 16

3.5 Φορείς της αλλαγής 17

3.6 Στάσεις των εργαζομένων- Συμμετοχή και Αντίσταση στην αλλαγή 19

3.6.1 Συμμετοχή στην αλλαγή 20

3.6.2 Αντίσταση στην αλλαγή 22

3.6.3 Μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης 26

3.7Θεωρητικά μοντέλα εισαγωγής αλλαγών 28

4. Συγκρούσεις **38**

4.1 Σύγκρουση και θεωρητικές προσεγγίσεις 39

4.2 Αιτίες Συγκρούσεων 40

4.3 Στάδια της σύγκρουσης 43

4.4Είδη, επίπεδα και τύποι συγκρούσεων 45

4.4.1 Είδη συγκρούσεων 45

4.4.2 Επίπεδα συγκρούσεων 46

4.4.3 Τύποι συγκρούσεων 47

4.5 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων 48
4.6 Σύνοψη κεφαλαίου 50
5. Έρευνα- Μοντέλο με ιδιαιτερότητες στον τραπεζικό τομέα 51
5.1 Αλλαγές στον τραπεζικό τομέα- Το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδας 51
5.2 Αντιστάσεις στις αλλαγές και συγκρούσεις στον τραπεζικό τομέα 53
5.3 Ερευνητικοί λόγοι 55
5.4 Μοντέλο και Υποθέσεις 56
6. Έρευνα 57
6.1 Περιγραφή Ερωτηματολογίου 57
6.1.1 Περιγραφή μεθόδου συλλογής δεδομένων 57
6.1.2 Εγκυρότητα και αξιοπιστία δείγματος 58
6.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος 58
6. 3 Στατιστική ανάλυση δεδομένων 62
6.3.1 Ανάλυση παραγόντων- Αθροιστικοποίηση Μεταβλητών 63
6.3.2 Συσχετίσεις - Παλινδρομήσεις- Έλεγχος Υποθέσεων 66
6.4 Περιορισμοί της έρευνας 69
7. Συμπεράσματα 69
Βιβλιογραφία 73
Προσάρτημα 77

Κατάλογος Πινάκων, Διαγραμμάτων και Εικόνων

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1 Ρυθμός εμφάνισης - Τύπος 1 6
Πίνακας 2 Ρυθμός εμφάνισης - Τύπος 2 6
Πίνακας 3 Αιτία Αλλαγών - Τύπος Αλλαγής 7
Πίνακας 4 Συγκεντρωτικός πίνακας θεωριών E-O 34
Πίνακας 5 Μοντέλο ADKAR 37
Πίνακας 6 Μοντέλο ADKAR στην πράξη 37
Πίνακας 7 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων 50
Πίνακας 8 Φύλο 59
Πίνακας 9 Ηλικία 59
Πίνακας 10 Τύπος Εργασιακής Σχέσης 60
Πίνακας 11 Έτη προϋπηρεσίας στον τραπεζικό τομέα 60
Πίνακας 12 Μορφωτικό επίπεδο 60
Πίνακας 13 Θέση στην ιεραρχία 61
Πίνακας 14 Διοικητική Θέση 61
Πίνακας 15 Έτη λειτουργίας καταστήματος 61
Πίνακας 16 Περιοχή καταστήματος 62
Πίνακας 17 Ανθρώπινο δυναμικό 62
Πίνακας 18 Συγκεντρωτικός πίνακας συντελεστών συσχέτισης 65
Πίνακας 19 Μεροληψία κοινής μεθόδου 65
Πίνακας 20 Παλινδρόμηση μεταβλητών RESISTANCE & CONFLICT 67
Πίνακας 21 Παλινδρόμηση μεταβλητών CONFLICT & PERS_PERFORMANCE 67
Πίνακας 22 Παλινδρόμηση μεταβλητών CONFLICT & PERFORMANCE 67
Πίνακας 23 Παλινδρόμηση μεταβλητών PERS_PERFORMANCE & PERFORMANCE 68
Πίνακας 24 Παλινδρόμηση μεταβλητών RESISTANCE & PERFORMANCE 68

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Μοντέλο τριών βημάτων των Lewin 29
Διάγραμμα 2 Τα πέντε στάδια της σύγκρουσης 44
Διάγραμμα 3 Τα τρία στάδια της σύγκρουσης 45
Διάγραμμα 4 Οι αλλαγές στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον και οι επιπτώσεις στους εργαζόμενους 53

1. Εισαγωγή

Οι οργανισμοί λειτουργούν, αναπτύσσονται και καλούνται να επιβιώσουν μέσα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται. Βασική αρχή επιβίωσης είναι η παρακολούθηση και προσαρμογή στις εξελίξεις και αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπων αφού το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας ενός οργανισμού. Η προσπάθεια για αλλαγή, είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από μία παρούσα κατάσταση σε μία άλλη επιθυμητή προκειμένου να βελτιωθεί σε διάφορα πεδία. Ο ανταγωνισμός σε εγχώριο αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο έχει αυξήσει ραγδαία την εμφάνιση και την ένταση των αλλαγών στους οργανισμούς και οι εμπλεκόμενοι στην διαδικασία των αλλαγών παίζουν, ίσως τον σημαντικότερο ρόλο στην αντιμετώπιση της εισαγωγής διάφορων αλλαγών.

Κατά την εισαγωγή των αλλαγών, οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων ποικίλουν. Άλλοτε μία αλλαγή μπορεί να φέρει τεράστιες αντιδράσεις και άλλοτε να γίνει ευρέως αποδεκτή για τον οργανισμό και τα μέλη του. Σε καμία όμως περίπτωση το θέμα αυτό δεν θα πρέπει να αφεθεί στην τύχη του. Αν οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή, θα πρέπει να ενισχυθεί η θέση αυτής και η εικόνα αναγκαιότητας της, ωθώντας τα άτομα μεθοδικά προς την υποστήριξη της.

Φυσικά, η προσπάθεια να μεταπειστούν οι εργαζόμενοι και να αλλάξουν την αρνητική τους στάση δεν είναι καθόλου εύκολη και πολλές φορές δημιουργούνται εντάσεις και διαπληκτισμοί, οι οποίοι υπάγονται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο συγκρούσεων εντός των οργανισμών. Οι συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό μπορούν να χωριστούν σε διάφορα είδη και ομάδες ανάλογα με την πηγή από την οποία προέρχονται. Συνήθως, αντιμετωπίζονται σαν «αγκάθι» για τον οργανισμό και λανθασμένα γίνεται προσπάθεια αποσιώπησης τους, ενώ θα έπρεπε να επιλύονται άμεσα και να αναγνωρίζονται ως ένας από τους πολλούς τρόπους που φέρνουν τους ανθρώπους πιο κοντά και από απλούς εργαζόμενους τους μετατρέπουν σε συνεργάτες με κοινό σκοπό και όραμα.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες απολαμβάνουν επιτυχία διαρκείας έχουν ένα βασικό σκοπό και βασικές αξίες που παραμένουν σταθερά και αυτό είναι αποτέλεσμα ανθρώπων που μέσα από προσπάθεια και πειραματισμούς, κατάφεραν και καταφέρνουν να βρίσκουν την χρυσή τομή για την επιτυχία και την αύξηση των επιδόσεων του οργανισμού τους. Η αύξηση των επιδόσεων δεν είναι αποτέλεσμα τύχης, οι άνθρωποι που ανήκουν στους οργανισμούς στην προσπάθεια για το καλύτερο πολλές φορές υπερβάλλουν και αυτό τους κάνει να υπεραμύνονται των απόψεων τους, να αντιστέκονται και συνήθως να συγκρούονται. Σκοπός όλων αυτών είναι να γίνεται αντιληπτό πως όλες αυτές οι ενέργειες ανήκουν μέσα στην διαδικασία εξέλιξης του οργανισμού και η σωστή

διαχείριση των αντιστάσεων και των συγκρούσεων μόνο κέρδος έχουν να επιφέρουν στους οργανισμούς οποιασδήποτε μορφής.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι η διερεύνηση των αντιστάσεων στις αλλαγές, πως και αν επιφέρουν συγκρούσεις καθώς και πόσο επηρεάζεται η επίδοση των εργαζομένων και ευρύτερα του οργανισμού έπειτα από μία σύγκρουση. Η συγκεκριμένη μελέτη αφορά τους εργαζομένους εμπορικών τραπεζικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται κυρίως στην Ελλάδα έχοντας παράλληλα επεκταθεί στα Βαλκάνια και στην Κύπρο. Τα περισσότερα καταστήματα τα τελευταία έτη έχουν υποστεί κάποια ή κάποιες μορφές αλλαγών και χρήζουν ιδανικά ώστε να καλύψουν την έρευνα μας.

Αρχικά επιχειρείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση της θεωρίας σχετικά με την αλλαγή και το ευρύτερο πλαίσιο της. Στη συνέχεια, ακολουθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τις συγκρούσεις των εργαζομένων καθώς και με την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης των ελληνικών τραπεζών. Έπειτα, δημιουργείται ένα μοντέλο με ιδιαιτερότητες στον τραπεζικό τομέα και προκύπτουν οι ερευνητικές υποθέσεις στηριζόμενες στην βιβλιογραφία των κεφαλαίων 2 και 3. Τέλος, αναλύονται τα στατιστικά αποτελέσματα και εξάγονται τα συμπεράσματα της έρευνας. Τα αποτελέσματα 70 ερωτηματολογίων δείχνουν την σχέση μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή και τις συγκρούσεις των εργαζομένων και στη συνέχεια την σχέση των συγκρούσεων με την επίδοση των εργαζομένων και ευρύτερα με την επίδοση των οργανισμών.

2. Μεθοδολογία

Ως πρώτη προσέγγιση έγινε αναζήτηση και έρευνα επιστημονικών άρθρων σχετικών με το θέμα της εργασίας έτσι ώστε να βρεθεί το κατάλληλο υλικό για την εκπόνηση της. Στόχος ήταν να αναζητηθούν άρθρα με επιστημονικό υπόβαθρο έτσι ώστε οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν να είναι έγκυρες, αξιόπιστες, αναγνωρισμένες και τεκμηριωμένες. Έγινε προσπάθεια ώστε να συλλεχθούν όσο το δυνατόν πιο πρόσφατες χρονολογικά πηγές οι οποίες θα αντικατοπτρίζουν την κατάσταση γύρω από τις αλλαγές και τις συγκρούσεις. Η αναζήτηση των πηγών διενεργήθηκε με την βοήθεια επιστημονικών βάσεων δεδομένων και μηχανών αναζήτησης όπως ScienceDirect, Elsevier, tandfonline, Emerald, GoogleScholar και Scopus και αξιολογήθηκαν και επιλέχθηκαν τα σχετικότερα από αυτά που είχαν συνάφεια με το θέμα της εργασίας.

Ως λέξεις κλειδιά χρησιμοποιήθηκαν οι εξής:

[*Change, Change management, Resistance to change, Conflict, Conflict Management, Organization Behavior, Bank Sector, Banking Organization, Bank Sector in Greece*]

Από τα 78 άρθρα που βρέθηκαν και προτιμήθηκαν στην προσπάθεια μίας πρώτης μελέτης και αναζήτησης, επιλέχθηκαν39 επιστημονικά άρθρα και αποσπάσματα από 5 βιβλία ώστε να διαμορφωθεί η βιβλιογραφία και να τεθούν οι προϋποθέσεις για περαιτέρω έρευνα.

Η εργασία μέσω της επαρκούς βιβλιογραφίας καθώς και του δομημένου ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε και μοιράστηκε σε υπαλλήλους τραπεζών προσπάθησε να καλύψει θέματα όπως:

- Τι είναι αλλαγές για του εργαζόμενους και τους οργανισμούς;
- Τι είναι οι συγκρούσεις εντός των οργανισμών;
- Πως η αντίσταση στις αλλαγές συνδέεται με τις συγκρούσεις;
- Ποιες οι επιπτώσεις των συγκρούσεων στην επίδοση των εργαζομένων και ευρύτερα του οργανισμού;
- Ποιες οι επιπτώσεις στην επίδοση του οργανισμού από την αντίσταση σε αλλαγές;

Προσπαθώντας να καλυφθούν αυτά τα θέματα και να απαντηθούν όσο πιο τεκμηριωμένα γίνεται τα παραπάνω ερωτήματα, η εργασία παρέχει μια συγκεντρωτική εικόνα για τις αντιστάσεις στις αλλαγές, τις συγκρούσεις που δημιουργούνται και τις επιπτώσεις στην επίδοση των οργανισμών τα τελευταία χρόνια με έμφαση στον τραπεζικό τομέα, δίνοντας παράλληλα το έναυσμα για περαιτέρω μελλοντική έρευνα σε αυτόν τον κλάδο.

3. Διοίκηση Αλλαγών

3.1. Αλλαγή και θεωρητικές προσεγγίσεις

Οι αλλαγές αποτελούσαν πάντα βασικό χαρακτηριστικό της φύσης, των οργανισμών και του περιβάλλοντος τους. Στην σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζονται από εκρηκτικούς ρυθμούς και ασυνέχειες που τις κάνουν απρόβλεπτες**.** 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 η 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. Τις τελευταίες δεκαετίες, είναι πάρα πολλά τα παραδείγματα πολύ μεγάλων επιτυχημένων επιχειρήσεων που δεν μπορούν να διατηρήσουν την θέση τους λόγω αδυναμίας να προσαρμοστούν σε αλλαγές. Εκτός αυτού όμως, όπως αναφέρουν και στο βιβλίο τους οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς **(2003, p. 399),** «η συνεχής βελτίωση και η πρόοδος δεν μπορεί να συμβεί χωρίς αλλαγές στην τεχνολογία, τις στρατηγικές, την οργάνωση , την κουλτούρα, τους ανθρώπους, τα συστήματα και οτιδήποτε άλλο μεταβλητό εντός ενός οργανισμού».

Για να γίνει, όμως , σαφώς κατανοητή η έννοια της αλλαγής σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να ορισθεί επαρκώς καλύπτοντας όλες τις πτυχές και όλα τα πιθανά κενά και απορίες που μπορούν να προκύψουν.

Η αλλαγή σχετίζεται με την μεταβολή, την μετατροπή ή την μετάβαση από μία υπάρχουσα κατάσταση σε μία άλλη. Είναι μία δυναμική και συνεχής διαδικασία ανάπτυξης, η οποία εμπλέκει την αναδιοργάνωση ως ανταπόκριση στις όποιες ανάγκες προκύψουν. Σύμφωνα με τον Morrison **(1998)** είναι η διαδικασία μετασχηματισμού όπου υφίστανται εσωτερικές ή εξωτερικές πιέσεις, εμπλέκονται άτομα , ομάδες ή οργανισμοί, με αποτέλεσμα μία νέα κατάσταση συγκριτικά με τις υπάρχουσες αξίες, πρακτικές και αποτελέσματα.

Αλλαγή θεωρείται και κάθε προσπάθεια μίας επιχείρησης να αποφύγει την πεπατημένη , είτε αυτό προκαλείται από μία ιδέα προερχόμενη από το εσωτερικό της, είτε από την ανάγκη αντιμετώπισης καινούργιων δεδομένων του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος της και έχει ως ζητούμενο αποτέλεσμα την κερδοφορία και την άνθηση της επιχείρησης **(Αλεξιάδου 2007).**

Σύμφωνα με τους θεωρητικούς η αλλαγή εκτός του να ορισθεί, είναι δυνατό και να κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με:

1. Ρυθμό εμφάνισης (rate of occurrence)
2. Αιτία (how it comes about)

3. Κλίμακα (Scale)

3.1.1 Αλλαγή με βάση τον ρυθμό εμφάνισης (rate of occurrence)

Με το πέρασμα των χρόνων υπήρξαν πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις και διχογνωμίες σχετικά με το πως πρέπει να διαχωρίζεται, να αντιμετωπίζεται και να διακρίνεται η αλλαγή με βάση τον ρυθμό εμφάνισης της (rate of occurrence). Υπήρξαν πολλές προτάσεις και έγιναν πολλές προσπάθειες από τους θεωρητικούς της αλλαγής ώστε να καταλήξουν στους βασικούς τύπους της αλλαγής βάσει του ρυθμού εμφάνισης, ωστόσο οι συγγραφείς συνέχιζαν και συνεχίζουν να χρησιμοποιούν διαφορετικές ορολογίες περιγράφοντας όμως την ίδια διαδικασία.

Ο Burnes **(2004)** διαχωρίζει την αλλαγή ανάμεσα σε διαδοχική (incremental) και συνεχή (continuous). Από την μία πλευρά, η διαδοχική αλλαγή συμβαίνει όταν γίνεται διαχωρισμός των αλλαγών και δίνεται προτεραιότητα μόνο σε μία κάθε φορά. Με αυτόν τον τρόπο, όλη η προσοχή στρέφεται στην εφαρμογή μόνο μίας αλλαγής, ακολουθώντας βάσει προτεραιότητας η εφαρμογή της επόμενης. Από την άλλη πλευρά, η συνεχής αλλαγή είναι η ικανότητα να υλοποιούνται συνεχώς αλλαγές με θεμελιώδη τρόπο ώστε να διατηρείται αναλλοίωτα ο γρήγορος ρυθμός υλοποίησης των αλλαγών.

Οι Grundy **(1993)** και Senior **(2002)** κάνουν διαχωρισμό ανάμεσα σε ομαλή διαδοχική (smooth incremental) και ασταθής διαδοχική (bumpy incremental) αλλαγή. Με τον όρο ομαλή διαδοχική αλλαγή ο Grundy **(1993)** αναγνωρίζει την διαδικασία η οποία περιέχει την υλοποίηση μίας αλλαγής με τρόπο ομαλό και σταθερό, με συστηματικούς ρυθμούς και προβλέψεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η ασταθής διαδοχική αλλαγή ωστόσο, χαρακτηρίζεται από περιόδους σχετικής ηρεμίας με συχνές επιταχύνσεις στον ρυθμό αλλαγών.

Ο Luecke **(2003)** προσπάθησε να απλοποιήσει περισσότερο τους τύπους αλλαγών βάσει ρυθμού εμφάνισης, προτείνοντας την συγχώνευση συνεχούς και διαδοχικής αλλαγής σε μία. Παρ' όλα αυτά, η έννοια αυτή δεν έγινε καθολικά αποδεκτή. Ο λόγος της απόρριψης αυτής της πρότασης ήταν η δυσκολία στον διαχωρισμό των τμηματικών, λειτουργικών και σε εξέλιξη αλλαγών που σχετίζονται με την συνεχή αλλαγή σε σχέση με τις ευρείς – οργανωσιακές αλλαγές και την ικανότητα άμεσης προσαρμογής στις απαιτήσεις του εσωτερικού- εξωτερικού περιβάλλοντος που σχετίζονται με την διαδοχική αλλαγή.

Ο Grundy **(1993)**αναγνωρίζει και ορίζει την ασυνεχή (discontinuous) αλλαγή ως μία διαδικασία κατά την οποία υπάρχουν ραγδαίες αλλαγές είτε σε στρατηγικές, είτε στην δομή, είτε στην κουλτούρα είτε και στα τρία παραπάνω. Ο Luecke **(2003)** συνεχίζει προσθέτοντας πως, η ασυνεχής αλλαγή αποτελείται από καταστάσεις που συμβαίνουν μία φορά μέσω μεγάλων, εκτεταμένων και

διαχωρισμένων πρωτοβουλιών που ακολουθούνται από μακροχρόνιες περιόδους σταθεροποίησης και παγίωσης.

Σύμφωνα με τις παραπάνω προσεγγίσεις, η αλλαγή βάσει ρυθμού εμφάνισης περιέχει τους παρακάτω τύπους:

Πίνακας 1 Ρυθμός εμφάνισης - Τύπος 1

• Διαδοχική (incremental)
• Συνεχής (continuous)
• Ομαλή διαδοχική (smooth incremental)
• Ασταθής διαδοχική (bumpy incremental)
• Συνεχής – διαδοχική αλλαγή (continuous-incremental)
• Ασυνεχής αλλαγή (discontinuous)

Ο **Πίνακας 1** έχει την δυνατότητα να τροποποιηθεί μερικώς λαμβάνοντας υπόψιν τις παρακάτω θεωρητικές απόψεις. Η ομαλή διαδοχική αλλαγή μπορεί να διαγραφεί καθώς θεωρείται ως μία παρωχημένη προσέγγιση της αλλαγής **(Grundy, 1993).** Η ασταθής- συνεχής (bumpy- continuous) αλλαγή προτείνεται ως ένας επιπρόσθετος τύπος με την υπόθεση πως θα υπάρχουν περίοδοι σχετικής ηρεμίας με έμφαση στην επιτάχυνση του ρυθμού όταν αυτές αφορούν επιχειρησιακές αλλαγές, ενώ το ίδιο μπορεί αναμφισβήτητα να υποτεθεί στην περίπτωση οργανωσιακών στρατηγικών. **(Grundy, 1993, Senior, 2002)**

Ακολούθως, προκύπτει ο **Πίνακας 2** με τους παρακάτω τύπους:

Πίνακας 2 Ρυθμός εμφάνισης - Τύπος 2

• Διαδοχική αλλαγή(incremental)
• Συνεχής αλλαγή (continuous)
• Ασταθής διαδοχική αλλαγή (bumpy incremental)
• Ασταθής – συνεχής αλλαγή (bumpy-continuous)
• Ασυνεχής αλλαγή (discontinuous)

3.1.2 Αλλαγή με βάση την αιτία (How it comes about)

Συνεχίζοντας την κατηγοριοποίηση των αλλαγών, η αλλαγή μπορεί να ορισθεί και με βάση κάποια αιτία. Πολλές φορές, μία ή περισσότερες αλλαγές κάνουν την εμφάνιση τους και πρέπει να εφαρμοστούν λόγω κάποιων αιτιών. Για αυτόν τον λόγο, κρίνεται γόνιμο οι αλλαγές να ορίζονται

και να διαχωρίζονται και με βάση τα όποια αίτια τις δημιουργούν και τις φέρνουν στο προσκήνιο. Παρακάτω, παρουσιάζονται σε πίνακα συνοπτικά και στην συνέχεια αναλύονται οι αιτίες που υλοποιούνται αλλαγές.

Πίνακας 3 Αιτία Αλλαγών - Τύπος Αλλαγής

- Προσχεδιασμένη αλλαγή (planned)
- Αναδυόμενη αλλαγή (emergent)
- Αλλαγή έκτακτης ανάγκης (contingency)
- Αλλαγή από επιλογή (choice)

Αν και δεν υπάρχει ξεκάθαρη και σαφώς ορισμένη πρακτική προσέγγιση για τον τρόπο που πρέπει να κινηθεί η εκάστοτε μονάδα ή οργανισμός ώστε να εφαρμοστεί επιτυχώς μια αλλαγή, η προσέγγιση της προσχεδιασμένης αλλαγής (planned) προσπαθεί να εξηγήσει την διαδικασία κατά την οποία μία αλλαγή μπορεί να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα **(Burnes, 1996; Eldrod II and Tippett, 2002)**. Συνάμα, η προσχεδιασμένη αλλαγή επικεντρώνεται στην σημαντικότητα της κατανόησης του «που βρίσκομαι;» και τι πρέπει να γίνει, ώστε να υπάρχει απάντηση στο «που θέλω να φτάσω;». Σύμφωνα με τους Eldrod II και Tippett, **(2002)** η προσχεδιασμένη αλλαγή δίνει έμφαση στα διαφορετικά στάδια που πρέπει να περάσει ένας οργανισμός για να καταφέρει να φτάσει από μία κατάσταση δυσαρέσκειας σε μία αναγνωρισμένη- επιθυμητή κατάσταση.

Η προσχεδιασμένη αλλαγή εισάχθηκε από τον Lewinγια πρώτη φορά το 1946 και με βάση το μοντέλο του καθιερώθηκε και υιοθετήθηκε επί σειρά ετών όντας αποτελεσματική. Ωστόσο, κατακρίθηκε από πολλούς από τις αρχές του 1980. Ο πρώτος λόγος που κατακρίθηκε, ήταν πως έδινε έμφαση μόνο σε μικρής κλίμακας διαδοχικές αλλαγές και πως δεν ήταν η κατάλληλη σε περιστάσεις όπου απαιτούνταν ραγδαίες και ολοκληρωτικές αλλαγές **(Burnes, 1996, 2004; Senior, 2002)**. Ο δεύτερος λόγος κριτικής της προσχεδιασμένης αλλαγής σύμφωνα με τους BamfordκαιForester **(2003)**, βασίσθηκε στην λογική ότι η προσχεδιασμένη αλλαγή υποστηρίζει πως οι οργανισμοί λειτουργούν κάτω από συνεχείς ρυθμούς και πρέπει να κινούνται με σταθερά ορισμένα βήματα από μία κατάσταση σε μία άλλη νέα, ωστόσο το συνεχώς μεταβαλλόμενο σκηνικό στον χώρο των επιχειρήσεων ήρθε να καταρρίψει αυτή την θεωρία. Τρίτον, η προσχεδιασμένη αλλαγή αγνοεί καταστάσεις όπου αποφάσεις πρέπει να ληφθούν άμεσα από τα ανώτερα διοικητικά στρώματα. Τέτοιες καταστάσεις μπορεί να είναι κρίσεις εσωτερικές-εξωτερικές που απαιτούν άμεσες και μείζονος σημασίας αλλαγές και δεν επιτρέπουν την συμμετοχή και λήψη της τελικής απόφασης πλειοψηφικά και δημοκρατικά **(Burnes, 1996, 2004; Kanter et al., 1992)**. Επιπρόσθετα, άλλος ένας λόγος αρνητικής κριτικής, ήταν πως στην προσχεδιασμένη αλλαγή υποτίθεται πως όλα τα εμπλεκόμενα μέλη είναι θετικά και ενδιαφέρονται

για την εφαρμογή μίας αλλαγής. Αυτό όμως, έχει σαν αποτέλεσμα να μην λαμβάνονται υπόψιν οι προθέσεις, οι πολιτικές και οποιεσδήποτε άλλες συγκρούσεις μπορούν να προκύψουν.

Η αρνητική κριτική που δέχθηκε η προσχεδιασμένη αλλαγή είχε ως αποτέλεσμα να κερδίσει έδαφος η αναδυόμενη (emergent) αλλαγή. Η προσέγγιση αυτής της αλλαγής υποστηρίζει πως η αλλαγή είναι το ραγδαία που είναι αδύνατο για τα ανώτερα στελέχη να αναγνωρίσουν, να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν επαρκώς οποιαδήποτε τακτική **(Kanter et al., 1992).**Για αυτόν τον λόγο, οι αλλαγές τέτοιου είδους τείνουν να προέρχονται από τα χαμηλότερα στρώματα της ιεραρχίας (bottom up)και δεν πρέπει να θεωρούνται ως μία σειρά γραμμικών κινήσεων με συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια, αλλά ως μία συνεχής, ανοιχτή διαδικασία προσαρμογής ανάλογα την περίπτωση και τις συνθήκες της αλλαγής. Η αβεβαιότητα σχετικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού κάνει την προσέγγιση της αναδυόμενης αλλαγής να μοιάζει περισσότερο αρμόζουσα συγκριτικά με την προσέγγιση της προσχεδιασμένης αλλαγής **(Bamford and Forrester, 2003)**. Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχθεί πως η προσέγγισης της αναδυόμενης αλλαγής αφορά περισσότερο την ετοιμότητα για αλλαγή καθώς και το πόσο ιδανικές είναι οι συνθήκες για να εφαρμοστεί μια αλλαγή.

Παρ’ όλα αυτά, η προσέγγιση της αναδυόμενης αλλαγής είναι σχετικά νέα σε σχέση με αυτή της προσχεδιασμένης και υποστηρίζεται ότι εξακολουθεί να στερείται συνοχής και τεχνικών εφαρμογής και αφομοίωσης **(Bamford and Forrester, 2003; Wilson, 1992)**. Επιπρόσθετα, η αναδυόμενη προσέγγιση κατακρίνεται καθώς αποτελείται από ένα μάλλον διαφορετικό σύνολο μοντέλων και προσεγγίσεων που τείνουν να είναι πιο ενωμένα στο σκεπτικισμό τους και την ιδέα της προσχεδιασμένης προσέγγιση παρά σε μια κοινή εναλλακτική αποδοχή αυτής της προσέγγισης**(Bamford and Forrester, 2003; Dawson, 1994)**.

Σε συνέχεια των προηγούμενων δύο προσεγγίσεων, οι Dunphy και Stace **(1993)**υποστήριξαν μία τρίτη προσέγγιση, αυτή την έκτακτης ανάγκης (contingency). Η προσέγγιση αυτή, υποστηρίζει πως υπάρχει μία βέλτιστη λύση για κάθε οργανισμό παρά μία βέλτιστη λύση για όλους τους οργανισμούς. Η προσέγγιση της ανάγκης για έκτακτη αλλαγή δημιουργήθηκε πάνω στην θεωρία ότι η δομή και η απόδοση κάθε οργανισμού εξαρτάται από διάφορες μεταβλητές που έχει να αντιμετωπίσει ο κάθε οργανισμός(**Dunphy and Stace, 1993)**.Η προσέγγιση αυτή δέχθηκε κριτικές διότι όπως υποστηρίχθηκε, υπήρχε δυσκολία στην συσχέτιση της δομής ενός οργανισμού με την απόδοση του καθώς και ότι τα ανώτερα στελέχη δεν είχαν σημαντική επιρροή και επιλογές ώστε να ρυθμίσουν τις μεταβλητές που είχαν να αντιμετωπίσουν.

Τελευταία προσέγγιση, είναι αυτή της αλλαγής από επιλογή. Ο **Burnes (1996)** υποστηρίζει πως δεν είναι απαραίτητη η προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον και πως όντως ο κάθε οργανισμός είναι θεμιτό και αναμενόμενο να επιθυμεί να παραμένει σε μία σταθερή κατάσταση, έχοντας τον

έλεγχο και επιδιώκοντας να προωθεί τον δικό του τρόπο διοίκησης. Τα παραπάνω είναι εφικτά με την προϋπόθεση ότι κάθε οργανισμός θα είναι σε θέση να εκπαιδευτεί ώστε να βρίσκει λύσεις και να έχει την δυναμική να επηρεάζει και να μην επηρεάζεται από μεταβλητές του περιβάλλοντος του, εσωτερικού και εξωτερικού.

3.1.3 Αλλαγή με βάση την κλίμακα (scale)

Ορίζοντας της αλλαγής με βάση την κλίμακα (scale),η βιβλιογραφία είναι πιο σαφής και οι θεωρητικοί έχουν κατασταλάξει επί του θέματός. Η προσέγγιση αυτή έχει τέσσερις βασικούς πυλώνες και βασίζει σε αυτούς το θεωρητικό της υπόβαθρο. Οι πυλώνες αυτής είναι:

- Βελτιστοποίηση (Fine-tuning)
- Κλιμακωτή προσαρμογή (Incremental adjustment)
- Μετασχηματισμός της δομής (Modular transformation)
- Εταιρικός μετασχηματισμός (Corporate transformation)

Με την βελτιστοποίηση (fine- tuning) περιγράφεται η αλλαγή ως μία συνεχής προσπάθεια ευθυγράμμισης της στρατηγικής, των διαδικασιών, του ανθρώπινου δυναμικού και της δομής ενός οργανισμού **(Senior, 2002)**. Ο σκοπός της βελτιστοποίησης είναι, να αναπτυχθεί ένα ανθρώπινο δυναμικό που να ταιριάζει στις παρούσες στρατηγικές, να δημιουργεί μηχανισμούς λειτουργίας και υποστήριξης και να δημιουργεί ιδιαίτερους τομείς, ώστε να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο κόστος και την ποιότητα, στις πολιτικές, τις μεθόδους και τις διαδικασίες λειτουργίας **(Dunphy and Stace, 1993)**. Παράλληλα, η βελτιστοποίηση θα πρέπει να προωθεί την ατομική και την ομαδική αφοσίωση στην αριστεία, στους κοινούς στόχους, να διευκρινίζει τους εργασιακούς ρόλους και να ενισχύει την πίστη σε κοινούς κανόνες, πεποιθήσεις και προσπάθειες **(Dunphy and Stace, 1993)**.

Η κλιμακωτή προσαρμογή (incremental adjustment) αναφέρεται στις διακριτές αλλαγές στις διαδικασίες διοίκησης και στις οργανωσιακές στρατηγικές **(Senior, 2002)**, ωστόσο δεν περιέχει το στοιχείο των ριζοσπαστικών αλλαγών.

Ο μετασχηματισμός της δομής (modular transformation) περιέχει ένα σύνολο αλλαγών που αποβλέπουν στην μετακίνηση- μετασχηματισμό ή και διαίρεση ενός ή πολλών τμημάτων. Σε αντίθεση με την κλιμακωτή προσαρμογή, οι αλλαγές εδώ έχουν ριζοσπαστικό χαρακτήρα. Παρ' όλα αυτά, η αλλαγή εδώ αφορά ένα τμήμα του οργανισμού και όχι όλο τον οργανισμό σαν οντότητα **(Senior, 2002)**.

Αν η αλλαγή έχει ριζοσπαστικό χαρακτήρα, αναφέρεται σε ολόκληρο το κομμάτι του οργανισμού και αποβλέπει στην αλλαγή επιχειρησιακών στρατηγικών, τότε αναφερόμαστε στον εταιρικό μετασχηματισμό (corporate transformation). Σύμφωνα με τους Dunphy και Stace **(1993)**

παραδείγματα τέτοιου είδους αλλαγής είναι η αναδιοργάνωση και η αναθεώρηση βασικών αρχών, αξιών, δύναμής και status.

3.2 Αιτίες εμφάνισης και ανάγκης για αλλαγή

Η αλλαγή σε έναν οργανισμό αναφέρεται σε οποιαδήποτε μετατροπή των βασικών δραστηριοτήτων, λειτουργιών, συνηθειών και συμπεριφορών εντός αυτού. Με τον παραπάνω ορισμό, γίνεται σαφές πως οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής θα βασίζεται σε κάποιες αιτίες ή και ανάγκες που δημιουργούνται στην καθημερινότητα ενός οργανισμού. Η αλλαγή γίνεται απαραίτητη όταν αφορά στρατηγικής σημασίας αποφάσεις που θα οδηγήσουν τον οργανισμό από μία παρούσα κατάσταση σε μία άλλη επιθυμητή. Όσο πιο ριζοσπαστική η αλλαγή τόσο μεγαλύτερη η αιτία και η ανάγκη υλοποίησης της. Παράλληλα, τρείς είναι οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψιν στην διαδικασία της αλλαγής, ο τεχνολογικός, ο οργανωσιακός και ο ανθρώπινος παράγοντας **(Linstone and Mitroff, 1994)**. Όπως έχει αναφέρει και ο Deming, «Δεν είναι ανάγκη μόνο να αλλάξεις αλλά και να επιβιώσεις», και ψάχνοντας τις πολύπλευρες έννοιες αυτής της πρότασης δημιουργείται και η πρώτη αιτία αλλαγής, που είναι η επιβίωση του οργανισμού, ειδικά τις τελευταίες δεκαετίες που οι ταχύτητες εξέλιξης και προόδου είναι αδιανόητες και πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να καταφέρει να επιβιώσει και να ευημερήσει ένας οργανισμός έναντι των ανταγωνιστών.

Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, η πίεση μείωσης του κόστους, η καινοτομία στον χώρο της τεχνολογίας και οι αυξημένες απαιτήσεις των πελατών κάνουν αναγκαία την οποιαδήποτε αλλαγή και αυξάνουν την πίεση στους εργοδότες ώστε να υλοποιήσουν τις απαραίτητες αλλαγές επιτυχώς **(Handy, 1989; Kanter, 1989)**. Η αλλαγή και μετασχηματισμός πολλές φορές πηγάζουν και από την επιθυμία για μία καλύτερη τοποθέτηση στην αγορά **(Porter,1990)**, βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση των πελατών**(Schneider and Bowen, 1995)**, μειώνοντας τα κόστη**(Harrison, 1994)** και ενισχύοντας τα κίνητρα των εργαζομένων**(Reichheld, 1996)**.

Παράλληλα, η ψυχολογία, η διάθεση για εργασία, οι συμπεριφορές και τα κίνητρα που παρέχονται θεωρούνται από τις πιο σύγχρονες και μείζονος σημασίας αιτίες που οδηγούν σε αλλαγές. Η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου ουσιαστικά δημιουργεί και ένα ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ τους, αυτό σημαίνει πως αυτό το «συμβόλαιο» είτε δημιουργεί τις αιτίες για κάποιες αλλαγές είτε κρίνει την πορεία των οποιονδήποτε επερχόμενων αλλαγών. Αναλύοντας το παραπάνω, οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων ενός οργανισμού, επαγγελματικές και διαπροσωπικές, δημιουργούν μία αμοιβαία υποχρέωση υποστήριξης κοινών ενδιαφερόντων, αρχών, πρακτικών και οράματος. Αν αυτή η υποχρέωση πάψει να υφίσταται από κάποια πλευρά σημαίνει

πως είτε έχει γίνει μία αλλαγή, εκούσια ή ακούσια, είτε πως έχει δημιουργηθεί μία αιτία ώστε να γίνει μία αλλαγή και να επανέλθει αυτή η υποχρέωση- συμβόλαιο μεταξύ εργοδότη-εργαζόμενου.

Συνάμα, προβλήματα όπως ψυχική και ψυχολογική κούραση, έντονο στρες, προβλήματα υγείας και αρνητικές συμπεριφορές όπως αντιμαχίες και κακό κλίμα συνεργασίας είναι οιωνός πως πρέπει να επέλθει κάποια αλλαγή. Στόχος είναι να μεταβληθεί το ήδη υπάρχον κλίμα και ο οργανισμός να κάνει το επόμενο βήμα, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μελών του αλλά και την ευημερία του. Φυσικά, αιτία για αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί και η επιθυμία ενός ατόμου, μίας ομάδας ή και όλου το οργανισμού να εισαχθεί μία νέα ιδέα, ένα νέο όραμα ή κουλτούρα που θα ανανεώσει το κίνητρο για εξέλιξη, επιθυμία για εργασία και συνεργασία.

Τέλος, η οικονομική κρίση και όλο αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, εργασιακό και κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον, το οποίο βιώνει ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος, έχει συμβάλλει στην ανάπτυξη των οργανωσιακών αλλαγών και στην διαχείριση τους. Η οικονομική κρίση έχει κάνει επιτακτική την ανάγκη για άμεση επίτευξη και εφαρμογή των διαφόρων πλάνων αλλαγής. Επίσης, «άλλοι λόγοι που έχουν οδηγήσει σε αλλαγές είναι και η νέα τάση ανάθεσης εταιρικών διαδικασιών σε εξωτερικούς φορείς και η αυξημένη μετακίνηση εργατικού δυναμικού», σύμφωνα με τους **Brisson- Banks (2009)**.

Συνοψίζοντας, παρακάτω αναφέρονται επιγραμματικά οι κύριες αιτίες που μπορούν να οδηγήσουν έναν οργανισμό να προχωρήσει σε μία ή περισσότερες αλλαγές βάσει των εξελίξεων στο εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον:

- Εξαγωγές αγαθών από αναπτυσσόμενες χώρες
- Ανεργία
- Αστάθεια σε συναλλαγματικές ισοτιμίες
- Μεταβολές στις αγορές
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές
- Περίοδοι οικονομικής αστάθειας
- Νέες τεχνολογίες
- Πολιτικές, οικονομικές και νομοθετικές μεταρρυθμίσεις
- Ανάπτυξη νέων συστημάτων, λογισμικών και λειτουργιών
- Διακίνηση ανθρώπινου δυναμικού
- Προσωπικές φιλοδοξίες και στόχοι
- Όραμα, συμπεριφορές και εσωτερικές πολιτικές

(Edmonds, 2011; Χυτήρης, 2013)

3.3 Μορφές αλλαγών- Τα στάδια μίας αλλαγής

3.3.1 Μορφές αλλαγών

Οι αλλαγές που συμβαίνουν στους οργανισμούς μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές. Αρχικά μπορεί να αφορούν διαδικασίες (π.χ. το σύστημα παραγωγής) ή ανθρώπους (π.χ. κανόνες προσωπικού, αλλαγές σε συστήματα αμοιβών και κινήτρων, εκπαίδευση προσωπικού, αλλαγές στην σύσταση ομάδων κλπ.). Επιπλέον, κάποιες εκ των αλλαγών πραγματοποιούνται σε επίπεδο οργανισμού (π.χ. ανάπτυξη νέου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού), ενώ άλλες είναι μικρότερης κλίμακας και αφορούν σε μερικά μόνο τμήματα (π.χ. αλλαγή υπευθύνου τμήματος, αναδιοργάνωση ενός άλλου τμήματος κλπ.). Πέραν αυτών, όπως έχει ήδη αναφερθεί μία επιχείρηση ενδέχεται να έρθει αντιμέτωπη με αλλαγές που προκαλούνται τόσο σε εξωτερικές συνθήκες και πιέσεις, όσο και σε εξωτερικές συνθήκες και πιέσεις **(Χυτήρης, 2013).**

3.3.2 Τα στάδια μίας αλλαγής

Μία αλλαγή μπορεί να είναι φυσιολογική- αναμενόμενη. Τέτοιου είδους αλλαγές γίνονται στο της δραστηριότητας ενός οργανισμού και στην μετάβαση από μία σταθερή κατάσταση σε μία άλλη με διακεκριμένα στάδια και διαδικασίες. Από την άλλη πλευρά, μία αλλαγή μπορεί να εμφανιστεί ως επιβαλλόμενη- απρογραμμάτιστη. Οι αλλαγές τέτοιου τύπου υλοποιούνται στα πλαίσια ενός δυναμικού και ευμετάβλητου περιβάλλοντος και η αλλαγή αντιμετωπίζεται ως μία συνεχής διαδικασία προσαρμογής.

Γενικότερα, υπάρχει μία σύγχυση γύρω από τα στάδια μίας αλλαγής και τα μοντέλα μίας αλλαγής. Τα μοντέλα αλλαγών χρησιμοποιούνται ώστε μία ή περισσότερες αλλαγές να εισαχθούν, να δοκιμαστούν, να γίνουν αποδεκτές και να εφαρμοστούν όσο πιο ομαλά, πρακτικά και ανώδυνα είναι δυνατόν. Τα στάδια μίας αλλαγής, εμπεριέχονται μέσα στα μοντέλα και ορίζουν τα βήματα, τις διαδικασίας και το τελικό αποτέλεσμα κάθε μοντέλου. Ορίζοντας περιεκτικά τα στάδια ενός μοντέλου μίας αλλαγής μπορούμε να τα οργανώσουμε στα παρακάτω τέσσερα:

1.Καθορισμός ανάγκης για αλλαγή→2. Σχεδιασμός Διοίκησης Αλλαγής→3.Εφαρμογή→4.Αξιολόγηση

Ωστόσο, θα γίνει περαιτέρω ανάλυση γύρω από τα στάδια μίας αλλαγής αναπτύσσοντας, ορίζοντας και ερμηνεύοντας τα μέσω δώδεκα βασικών βημάτων που μπορούν παράλληλα να χρησιμοποιηθούν και να εφαρμοστούν και αυτά ως ένα αυτόνομο μοντέλο καλύπτοντας επαρκώς όλα τα στάδια της αλλαγής **(Mento and Jones and Dirndorfer, 2002)**:

- Η ιδέα και το πλαίσιο της

Είναι το πρώτο και πιο σημαντικό βήμα, ορισμός και η κατανόηση του τι επιθυμεί να επιτύχει ένας οργανισμός και τι αλλαγές πρέπει και είναι διατεθειμένος να κάνει ώστε να καταφέρει τον στόχο του και να κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Η ιδέα για την εξέλιξη ενός οργανισμού μπορεί να προκύψει μέσα από την δημιουργικότητα. Η δημιουργικότητα αυτή εμπεριέχει την ξεκάθαρη διαδρομή του ¨που επιθυμούμε να φτάσουμε¨, το όραμα του οργανισμού και την ρεαλιστική εικόνα του ¨που βρισκόμαστε τώρα. Με την ύπαρξη δημιουργικότητας, η ιδέα για αλλαγή γίνεται κοινός εσωτερικός στόχος όλων των εμπλεκόμενων μελών του οργανισμού και προσθέτει τα στοιχεία της γνώσης και της προσαρμοστικότητας σε αυτήν την προσπάθεια.

- Καθορισμός των ρόλων

Είναι χρήσιμο σε αυτό το δεύτερο βήμα να καθοριστούν οι ρόλοι των εμπλεκόμενων στην αλλαγή και αρμοδιότητες- ευθύνες αυτών. Συγκεντρώνοντας τα μέλη που έχουν συμμετοχή στην αλλαγή, ελέγχονται οι δυνατότητες, η εμπειρία και θέληση κάθε ατόμου να ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο καθηκοντολόγιο.

- Αξιολόγηση των συνθηκών για αλλαγή

Οι παραπάνω εμπλεκόμενοι στην αλλαγή θα πρέπει να κατανοήσουν τις λειτουργίες, τον τρόπο υλοποίησης και τις δυνάμεις- αδυναμίες του οργανισμού. Πάνω στην γνώση αυτών, δημιουργούνται όλα τα πιθανά σενάρια για αλλαγή και γίνονται οι αντίστοιχες προτάσεις υλοποίησης τους. Παράλληλα, γνωστοποιείται και το ιστορικό του οργανισμού εμφανίζοντας όλες τις επιτυχημένες και μη προσπάθειες για αλλαγή. Στόχος είναι το ιστορικό αυτό να χρησιμοποιείται σαν χάρτης που βοηθάει στην αποφυγή παλαιών λαθών.

- Ανάπτυξη του σχεδίου αλλαγής

Σε αυτό το σημείο, κατ’ ελάχιστον δημιουργείται ένα πλάνο με τους βασικούς στόχους. Το πλάνο αυτό δεν χρειάζεται να είναι αυστηρά ορισμένο. Κλειδί της επιτυχίας σε αυτό το αρχικό πλάνο είναι η ισορροπία μεταξύ ευθυνών και ευελιξίας αυτών. Στην ανάπτυξη του σχεδίου αλλαγής το καθηκοντολόγιο του δεύτερου βήματος γίνεται πραγματικότητα και πλέον κάθε άτομο δοκιμάζεται έχοντας ευθύνες και στόχους. Στην προσπάθεια υλοποίησης του σχεδίου κάθε άτομο έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους και πρακτικές ώστε να πετύχει τους στόχους του. Αυτές οι μέθοδοι και πρακτικές κρίνονται εκ των υστέρων και αποφασίζεται αν είναι αποτελεσματικές ή όχι.

- Αρωγοί της αλλαγής

Σε κάθε προσπάθεια αλλαγής, είναι σημαντικό να υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα που θα υποστηρίξουν την αλλαγή. Αυτά τα άτομα, βρίσκονται στην πρώτη γραμμή όλων των προσπαθειών, στηρίζουν τις αλλαγές, δίνουν κίνητρα και έχουν λύσεις σε όποια προβλήματα προκύψουν. Επιπλέον, δημιουργούν πλάνο στρατολόγησης και άλλων αφοσιωμένων ατόμων στις αλλαγές και τους κάνουν να πιστεύουν στα επιτυχή αποτελέσματα των οποιονδήποτε αλλαγών.

- Προετοιμασία των αποδεκτών της αλλαγής

Από την φύση του ο άνθρωπος νιώθει άνετα σε καταστάσεις και περιβάλλοντα που του είναι γνώριμα και οικεία. Η προσπάθεια γνωριμίας και εφαρμογής μίας αλλαγής προκαλεί άγχος και νευρικότητα ακόμα και στους πιο εξοικειωμένους της αλλαγής αφού και πάλι είναι μία γνωριμία με το άγνωστο. Ο Jick **(1991b)** συμφωνεί πως μία αλλαγή είναι ανέφικτη αν δεν την αποδεχτούν όλοι. Καμία αλλαγή δεν είναι δυνατή αν το σύνολο των ατόμων που δέχονται και που εφαρμόζουν την αλλαγή δεν είναι πρόθυμα να αλλάξουν. Η αντίσταση προς κάθε μορφή αλλαγής έχει να κάνει με το πλαίσιο το οποίο παρουσιάζεται **(Gabarro and Kotter, 1993)**. Ο τρόπος ώστε να μετριάσουν οι αντιστάσεις και να γίνουν αποδεκτές οι αλλαγές είναι η κατάλληλη προετοιμασία αυτών που δέχονται την αλλαγή, με συνεχή επικοινωνία και ενημέρωση, ενσωμάτωση στην διαδικασία της αλλαγής και ανατροφοδότηση πληροφοριών.

- Ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα

Κατά την προσπάθεια εισαγωγής μίας αλλαγής, ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να την ευθυγραμμίσει με την εταιρική του κουλτούρα ώστε να αφομοιωθεί ταχύτερα από όλα τα μέλη. Μια στρατηγική πρωτοβουλία που είναι σύμφωνη με την καθιερωμένη εταιρική κουλτούρα έχει υψηλότερες πιθανότητες αποδοχής και επιτυχίας. Όταν υπάρχει χάσμα μεταξύ της εταιρικής κουλτούρας και της η αλλαγή, η καθιερωμένη κουλτούρα έχει το πλεονέκτημα και την δυναμική να απορρίψει κάθε προσπάθεια για αλλαγή. Η ευθυγράμμιση της κουλτούρας με τις επερχόμενες αλλαγές υλοποιείται με την ενσωμάτωση της διαδικασίας αλλαγής και των πλεονεκτημάτων της στο όραμα του οργανισμού. Όταν συμβαίνει αυτό, η προσπάθεια για αλλαγή αντιμετωπίζεται από όλους σαν επένδυση και όχι σαν μία εφήμερη λύση σε μείζονος σημασίας προβλήματα.

- Ηγέτης και αλλαγή

Ο Jick **(1191a)** παρατήρησε πως σε αλλαγές μεγάλης κλίμακας, μία ηγετική μορφή παίζει μεγάλο ρόλο στην δημιουργία του εταιρικού οράματος. Ο ηγέτης πρέπει να εμπνέει τους

συνεργάτες του να έχουν κοινό όραμα, οικοδομώντας παράλληλα ένα σύστημα το οποίο θα ανταμείβει εκείνους του εργαζόμενους που εστιάζουν και προσπαθούν για οποιαδήποτε αλλαγή εκπληρώνει το όραμα του οργανισμού. Ένας ηγέτης μπορεί να παρέχει πιο αποτελεσματικά την απαραίτητη οργάνωση, προσπάθεια και κίνητρα από έναν απλό εργαζόμενο που αποτελεί ένα κομμάτι της αλλαγής, ο ηγέτης είναι από τους βασικούς μοχλούς της αλλαγής. Ο Billington **(1997)** διαπίστωσε πως τρία είναι τα βασικά στοιχεία μίας ομάδας ώστε να επιτευχθεί ένας στόχος: Δέσμευση- Καθορισμός αρμοδιοτήτων- Κοινός σκοπός. Ένας ηγέτης εκμεταλλευόμενος σωστά αυτά τα τρία μπορεί να πετύχει ό,τι του ζητηθεί.

- Ενίσχυση των κινήτρων

Ανταμείβοντας τους εργαζόμενους για την προσπάθεια τους και την κάθε μικρή εξέλιξη στον στόχο τους είναι ένας καλός τρόπος ώστε να ενισχύσεις τα κίνητρα τους να συνεχίσουν, ειδικά όταν μιλάμε για μακροχρόνια προσπάθεια αλλαγής **(Kotter, 1995)**. Η προσπάθεια των εργαζομένων που προσπαθούν και μοχθούν ώστε να επιτύχουν για αυτούς και για τον οργανισμό θα πρέπει πάντα να τους αναγνωρίζεται και να τους δίνονται τα απαραίτητα εύσημα. Χωρίς βραχυχρόνιες αλλά συγκεκριμένες και καθοριστικές μικρές επιτυχίες σε μία προσπάθεια αλλαγής, οι εμπλεκόμενοι στην αλλαγή μπορεί να απογοητευτούν και να σταματήσουν την οποιαδήποτε προσπάθεια. Έπειτα, είναι πολύ δύσκολο για τον ηγέτη της αλλαγής αλλά και τους αρωγούς της να διατηρήσουν τα κίνητρα και τον ενθουσιασμό της ομάδας. Όσο πιο δραστική και μακροχρόνια η αλλαγή, τόσο περισσότερο θα πρέπει να αναγνωρίζονται και να επιβραβεύονται μικρές νίκες. Αυτές οι μικρές νίκες θα μπορούν να έχουν την μορφή μίας συνεστίασης, μίας φιλικής συνάντησης ή και ενός μίτινγκ εντός του οργανισμού κάνοντας μία αναδρομή στο τι έχει επιτευχθεί μέχρι τώρα. Πολλές φορές μάλιστα, μέσω αυτών των μικρών συναντήσεων προκύπτουν και οι καλύτερες ιδέες και λύσεις για διάφορα θέματα που απασχολούν την ομάδα και με αυτόν τον τρόπο παίρνουν και την μορφή brainstorming.

- Επικοινωνία της αλλαγής

Σε αυτό το σημείο, η επικοινωνία, η ανάμειξη των ανθρώπων και η ειλικρίνεια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά. Από τα πρώιμα σχέδια της αλλαγής η αποτελεσματική επικοινωνία της αλλαγής στους εργαζόμενους είναι ζωτικής σημασίας. Η διαδικασίας με την οποία εισάγεται και γίνεται γνωστή μία αλλαγή μπορεί να καθορίσει αν θα απορριφθεί ή αν θα γίνει αποδεκτή μία αλλαγή. Στόχος της επικοινωνίας είναι να γίνει απολύτως κατανοητή η ανάγκη για αλλαγή, να ενισχυθεί η αφοσίωση σε αυτή και στον οργανισμό, να μειωθούν οι παρεξηγήσεις και οι αντιστάσεις και να προετοιμαστούν οι εργαζόμενοι για τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα της αλλαγής.

- Μέτρηση της προόδου

Η δημιουργία μετρικών, η χρήση οροσήμων και χρονοδιαγραμμάτων καθώς και οι τακτικές αναφορές, ώστε να αξιολογείται η προσπάθεια και η πρόοδος των αλλαγών κρίνεται απαραίτητη. Το κλειδί της επιτυχίας είναι, οι μετρήσεις να βασίζονται σε μεταβλητές που συνδέονται λογικά και είναι σχετικές με το χρονοδιάγραμμα και την στοχοθεσία των αλλαγών που υλοποιούνται. Η πρόοδος του προγράμματος αλλαγής θα πρέπει να μετριέται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και όχι μόνο στο τέλος και αφότου έχει ολοκληρωθεί το πρόγραμμα.

- Διδάγματα

Στο τέλος κάθε προσπάθειας για αλλαγή, κανένα μοντέλο που χρησιμοποιείται δεν προτρέπει για την συλλογή μίας σειράς διδαγμάτων από την όλη διαδικασία. Κάνοντας μία συλλογή από αυτά που συνέβησαν κατά την αλλαγή και πως αυτά ωφέλησαν ή έβλαψαν τον οργανισμό, είναι ένα εξαιρετικός εργαλείο γνώσης και απόκτησης εμπειρίας. Μέσα από την απόκτηση εμπειρίας κάθε εργαζόμενος προσωπικά αποκτά μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, γνώση και κριτική άποψη και έτσι όλα αυτά άμεσα αποκτούνται και θεωρούνται βάση και για τον οργανισμό σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Μέσα από τον σχεδιασμό πολιτικών, διαδικασιών, πακέτων παροχών και οργανωτικών δομών, οι οργανισμοί προσπαθούν να εξελιχθούν και να επιβιώσουν, ωστόσο αυτό είναι μόνο η αφετηρία σε αυτόν τον αγώνα. Παράγοντες όπως κουλτούρα, ηγετικές μορφές και άγραφοι κανόνες εργασίας επηρεάζουν και προσφέρουν διδάγματα τα οποία αν αφομοιωθούν και χρησιμοποιηθούν σωστά ο κάθε οργανισμός είναι ικανός να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιβιώσει έναντι των ανταγωνιστών του.

3.4 Ορισμός της Διοίκησης Αλλαγών

Είναι προφανές από όλα τα παραπάνω, πως οι αλλαγές απαιτούν πρωτοβουλίες. Οι πρωτοβουλίες αυτές προϋποθέτουν την απελευθέρωση των δημιουργικών ικανοτήτων με επίκεντρο την σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα και την ενεργή συμμετοχή , η οποία αυξάνει ανάλογα και με τον ρυθμό των αλλαγών. Η λήψη πρωτοβουλιών και η υλοποίηση τους απαιτεί οργάνωση, καθοδήγηση και υπευθυνότητα καθώς και συμμετοχή της πλειοψηφίας. Αν ένα απ' όλα αυτά τα συστατικά λείπουν τότε η πιθανότητα αποτυχίας ενός προγράμματος αλλαγής αυξάνει. Κατά αυτόν τον τρόπο, γίνεται κατανοητό πως μέσα στον ορισμό της αλλαγής έρχεται να προστεθεί αρμονικά και ο ορισμός της διοίκησης και έτσι να δημιουργηθεί η Διοίκηση Αλλαγών, η οποία θα επεξηγηθεί αναλυτικά μέσω στοχευμένων ορισμών παρακάτω.

«Η διοίκηση αλλαγών στηριζόμενη σε μεθόδους, θεωρητικά μοντέλα και καλύτερες πρακτικές, έχει ως 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» **(Βακόλα, 2005, p.87)**.

«Ως διοίκηση αλλαγών, ορίζεται η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάνατζερς και οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής να συνεργαστούν, προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή» **(Μπελεγρής, 2010, p.134)**.

«Ως διοίκηση αλλαγής θα μπορούσαμε να ορίσουμε το σύνολο των διαδικασιών, των εργαλείων και των τεχνικών που χρειάζεται να εφαρμοστούν προκειμένου να επιτευχθεί μία αλλαγή σε ένα μεμονωμένο φορέα, σε μία εσωτερική ομάδα ή κάποια ευρύτερο σύστημα» **(Παπαδόπουλος, 2011, p.112)**.

«Το περιεχόμενο της διοίκησης αλλαγών ως λειτουργία και επιστημονικό πεδίο δεν αφορά τον σχεδιασμό, αυτό καθαυτό των αλλαγών όπως για παράδειγμα ένα νέο σύστημα ή μία νέα δομή ή μία νέα διαδικασία ή μία νέα στρατηγική. Αυτή αφορά την διοίκηση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των αλλαγών. Το περιεχόμενο της διοίκησης αλλαγών συνίσταται σε γνώσεις, έννοιες, αρχές, θεωρίες, μοντέλα, μεθόδους και τεχνικές που βοηθούν να περιγράψουμε, να κατανοήσουμε, να ερμηνεύσουμε, να εξηγήσουμε, να προβλέψουμε και να χειριστούμε- διοικήσουμε αποτελεσματικά τις αλλαγές στις επιχειρήσεις για τους οργανισμούς» **(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, p. 441)**.

3.5 Φορείς της αλλαγής

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μίας σχεδιασμένης οργανωσιακής αλλαγής είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος ρόλων και ευθυνών που αναλαμβάνουν τα μέλη μίας οργάνωσης. Όπως αναφέρουν και οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, **(2003, p. 459), «**σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι οργανισμοί αναγνωρίζουν και επικροτούν την αφοσίωση σε αλλαγές, είναι σημαντική και ζωτικής σημασίας η εύρεση και επιλογή ικανών ανθρώπων που όχι μόνο θα υποστηρίξουν αλλά και θα διαχειριστούν αποτελεσματικά οποιοδήποτε πρόγραμμα αλλαγής». Τα κατάλληλα άτομα που θα επιλεχθούν και θα αναμειχθούν στην προσπάθεια αλλαγής ονομάζονται φορείς της αλλαγής και από αυτούς εξαρτάται σε έναν πολύ μεγάλο βαθμό η επιτυχία τέτοιων

προγραμμάτων. Ιδανικά, κάθε εργαζόμενος του οργανισμού που εμπλέκεται στην αλλαγή θεωρείται και φορέας και οι ρόλοι που μπορεί να έχει είναι οι εξής και αναλύονται στην συνέχεια:

i. Οι ηγέτες των αλλαγών
ii. Οι υποστηρικτές των αλλαγών
iii. Οι υλοποιητές των αλλαγών
iv. Οι δέκτες των αλλαγών

- Οι ηγέτες των αλλαγών

Είναι αυτοί που συνειδητοποιούν και αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή. Συνήθως, είναι άτομο της ανώτερης κλίμακας στην ιεραρχία του οργανισμού χωρίς όμως αυτό να σημαίνει πως ένας ηγέτης αλλαγής δεν μπορεί να προέρχεται και από χαμηλότερη βαθμίδα. Αμφισβητούν την ήδη υπάρχουσα κατάσταση, οραματίζονται την νέα και χαράσσουν γενική πορεία προς αυτή. Εκτός αυτών, βασικές λειτουργίες του ηγετικού του ρόλου της αλλαγής είναι η δημιουργία στα μέλη της οργάνωσης ενός αισθήματος επείγοντος, η διάδοση του οράματος της αλλαγής, η έμπνευση, η πειθώ, η ενδυνάμωση και η ικανοποίηση των εργαζομένων, η σχεδίαση της γενικής εικόνας της νέας κατάστασης και των γενικών κατευθύνσεων για την επίτευξη της.

- Οι υποστηρικτές των αλλαγών

Είναι τα μέλη του οργανισμού σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο, τα οποία, έχοντας ενστερνιστεί το όραμα και τους στόχους της αλλαγής, με τις ενέργειες τους την υποστηρίζουν ενεργά και διευκολύνουν την υλοποίηση της. Μεταφέρουν στα άλλα μέλη του οργανισμού την αλλαγή, επιχειρηματολογούν για τα οφέλη της, αντιμετωπίζοντας τις αντιδράσεις των άλλων και διευκολύνουν σε ζητήματα πρακτικής για την υλοποίηση της αλλαγής. Σε αυτή την κατηγορία, έχει την δυνατότητα να προστεθεί και η ανώτατη διοίκηση η οποία παρέχει τους κατάλληλους πόρους καθώς και την στήριξη στους εργαζόμενους που εφαρμόζουν την αλλαγή.

- Οι υλοποιητές των αλλαγών

Είναι αυτοί που αναλαμβάνουν την ευθύνη να δημιουργήσουν τις τεχνικές συνθήκες για την υλοποίηση της αλλαγής διοικώντας σε καθημερινή βάση την όλη διαδικασία της αλλαγής. Προγραμματίζουν, συντονίζουν, υλοποιούν και ελέγχουν ενέργειες που αφορούν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής. Συνήθως συμμετέχουν σε ομάδες έργων σχετικών με την αλλαγή ως υπεύθυνοι ή απλά μέλη, ως ειδικοί ή ως διαχειριστές.

- Οι δέκτες των αλλαγών

Είναι όλα τα μέλη του οργανισμού τα οποία πρέπει να υιοθετήσουν, να προσαρμοστούν και να εφαρμόζουν τις αλλαγές. Ουσιαστικά είναι αυτοί που δημιουργούν την νέα κατάσταση και εδραιώνουν την αλλαγή.

Η ηγεσία και η διαχείριση προγραμμάτων αλλαγής σε έναν οργανισμό πρέπει να εξασφαλίζει και την ισορροπία μεταξύ των αναγκών των ανθρώπων του οργανισμού αλλά και των αναγκών του ίδιου του οργανισμού. Επειδή οι οργανισμοί έχουν ως βασικό συστατικό τους το ανθρώπινο δυναμικό, η οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή περιέχει και την προσωπική αλλαγή κάθε ατόμου **(Band, 1995; Steinburg, 1992)**.Τα προγράμματα αλλαγών απαιτούν την ενεργή συμμετοχή των ανθρώπων που πρώτα θέλουν να αλλάξουν τον εαυτό τους και στην συνέχεια τον οργανισμό **(Evans, 1994)**.

Στην συνέχεια θα εξετάσουμε τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή, τους λόγους που εμφανίζονται εμπόδια και αντιστάσεις από την πλευρά τους σε ένα επικείμενο πρόγραμμα αλλαγής και θα δημιουργηθούν οι πρώτες ερευνητικές υποθέσεις.

3.6 Στάσεις των εργαζομένων- Συμμετοχή και Αντίσταση στην αλλαγή

Ο απώτερος σκοπός της οργανωσιακής αλλαγής είναι η ομαλή μετάβαση και προσαρμογή σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον **(Barr et al., 1992)** ή η βελτίωση σε έναν ή περισσότερους τομείς του οργανισμού **(Boeker, 1997; Keck and Tushman, 1993)**. Παραδόξως, πάντα υπάρχει ένα αξιόλογο ποσοστό ανθρώπων που διατηρούν τις αμφιβολίες τους για τα οφέλη των προγραμμάτων αλλαγής παρόλο που ζούμε σε μία εποχή όπου οι αλλαγές είναι υψίστης σημασίας για την επιβίωση των οργανισμών**(Dunphy et al., 2007; Kanter, 2008)**.Κάθε άτομο, εισέρχεται και γνωρίζει μια διαδικασία πρωτοφανών αντιδράσεων όταν έρχεται αντιμέτωπος με προγράμματα οργανωσιακής αλλαγής **(Jacobs, 1995; Kyle, 1993)**.Η διαδικασία αυτή αποτελείται από τέσσερις φάσεις: την άρνηση, την αντίσταση, την εξερεύνηση και την αποδοχή- δέσμευση **(Scott and Jaffe, 1988)** .

- Άρνηση: Το άτομο αρνείται να πιστέψει πως η αλλαγή είναι απαραίτητη
- Αντίσταση: Προσπάθεια καθυστέρησης, υποβάθμισης ή και διακοπής του προγράμματος αλλαγής
- Εξερεύνηση: Πειραματισμός σχετικά με την αλλαγή
- Αποδοχή-Δέσμευση: Αποδοχή της αλλαγής και εφαρμογή του προγράμματος

Αυτές οι φάσεις είναι φυσιολογικές και αναμενόμενες καθώς η αλλαγή περιέχει την μετάβαση από μία γνωστή κατάσταση σε μία άλλη άγνωστη **(Coghlan, 1993)**.

Εκτός όμως από το άτομο, πρέπει να ληφθούν υπόψιν και οι ομάδες ατόμων που παρουσιάσουν όμοιες στάσεις απέναντι στις αλλαγές και είναι οι εξής:

- Αντιστεκόμενοι (Blockers): Πρόκειται για ομάδα ατόμων που δεν επιθυμούν τις αλλαγές και προσπαθούν με κάθε τρόπο να τις αποφύγουν. Οι φορείς της αλλαγής εφιστούν την προσοχή τους σε αυτή την ομάδα εργαζομένων και προσπαθούν να τους χειριστούν ανάλογα περιορίζοντας τους.
- Αδιάφοροι (Sleepers): Είναι άτομα με ουδέτερη στάση. Οι φορείς των αλλαγών στοχεύουν να φέρουν αυτά τα άτομα με το μέρος τους, να τα κινητοποιήσουν και να τα πείσουν πως η αλλαγή είναι απαραίτητη και πρέπει να γίνει άμεσα.
- Κήρυκες (Preachers): Είναι άτομα με ισχυρή θέση και δυναμική έχοντας επιρροή προς το ανθρώπινο δυναμικό. Δεν ενδιαφέρονται άμεσα για την αλλαγή και πρέπει να πειστούν και να ταχθούν υπέρ της φέρνοντας μαζί του και τα άτομα στα οποία έχει επιρροή.
- Πρωταθλητές (Champions): Πρόκειται για αυτούς που έχουν κατανοήσει και επιθυμούν την αλλαγή. Πρέπει να δοθεί βαρύτητα σ' αυτά τα άτομα προκειμένου να κρατήσουν αμείωτο το ενδιαφέρον τους και να προσφέρουν τα μέγιστα στην διαδικασία της αλλαγής.

Συνηθέστερα, οι διοικήσεις των οργανισμών δίνουν βαρύτητα στα τεχνικά θέματα των αλλαγών με τάση να αγνοούν τον μεγάλης σημασίας παράγοντα που λέγεται άνθρωπος και έχει μεγάλη ευθύνη στην έκβαση του αποτελέσματος ενός προγράμματος αλλαγής. Όπως είναι αναμενόμενο αν το άτομο αντιμετωπίσει θετικά την αλλαγή θα δεσμευτεί προς αυτή ενώ αν την αντιμετωπίσει αρνητικά θα αντιταχθεί και θα αντισταθεί.

3.6.1 Συμμετοχή στην αλλαγή

«Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε προγράμματα αλλαγών έχουν καίρια σημασία και θετικό αντίκτυπο στην έκβαση των αποφάσεων για αλλαγή, στην ποιότητα συνεργασίας μεταξύ των ανθρώπων και στις συναισθηματικές αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή», **(Lines, 2004).** Παράλληλα, η ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε αλλαγές μειώνει τα ποσοστά αντίστασης, αυξάνει την αφοσίωση και την θέληση για αλλαγή και δημιουργεί μία νέα κουλτούρα και εναλλακτικές εταιρικές πολιτικές, ανοιχτές σε ιδέες και προτάσεις, πολυφωνία και ομαδική δουλειά με κοινούς στόχους και όραμα.

Μελετώντας την συμμετοχή σφαιρικά, υπάρχει η πλευρά που υποστηρίζει πως η συμμετοχή στην αλλαγή εξαρτάται καθαρά και μόνο από την αντίληψη που έχει κάθε άτομο και το κατά πόσο

η αλλαγή και η εφαρμογή της επηρεάζουν τις προσωπικές του επιθυμίες, τις προσωπικές φιλοδοξίες και τα κεκτημένα **(Guth and MacMilan, 1986; Gaertner, 1989)**. Από την άλλη πλευρά, υποστηρίζεται πως η συμμετοχή στην αλλαγή εξαρτάται από τον σχεδιασμό, την στρατηγική και τον τρόπο εκτέλεσης της και το κατά πόσο αυτές οι τρείς μεταβλητές θα πείσουν το άτομο να αλλάξει **(Korsgaard et al., 1995)**.Συνοψίζοντας, η συμμετοχή στην αλλαγή έχει διαφορετικές μορφές και αντιμετώπιση και η καταλληλόλητα κάθε μορφής εξαρτάται από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα καθώς και από το ευρύτερο πλαίσιο που θα εφαρμοστεί η αλλαγή **(Miller and Monge, 1986)**.

Η ενεργή συμμετοχή και η υποστήριξη των αλλαγών έχει ως βάση της την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η αφοσίωση κάθε ατόμου χαρακτηρίζεται από 1)τις απόψεις και την πίστη στους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, 2)την θέληση του να προσδώσει περισσότερη αξία στον οργανισμό και 3)την ισχυρή επιθυμία να νιώθει πως είναι αποδεκτό μέλος του οργανισμού **(Porter et al., 1974)**. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς, η αφοσίωση στον οργανισμό και ευρύτερα στην αλλαγή, είναι άμεση συνδεδεμένη και επηρεάζεται από το κατά πόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται το αίσθημα δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. Η δικαιοσύνης και οι δίκαιες διαδικασίες κάνουν του εργαζόμενους να αισθάνονται ασφαλείς, σημαντικοί και ελεύθεροι να εκφραστούν και να ενεργούν κατά το δοκούν. Τα παραπάνω αισθήματα, δίνουν την ώθηση σε κάθε εργαζόμενο να μπορεί να συμμετέχει, να προτείνει τις ιδέες του και να υποστηρίξει ενεργά μία αλλαγή με οποιεσδήποτε βελτιωτικές κινήσεις **(Folger, 1977; Korsgaard et al., 1995)**.

Η κουλτούρα και οι εταιρικές πολιτικές έχουν την δυνατότητα να ενισχύσουν ή να μειώσουν την συμμετοχή σε μία αλλαγή. Μια συνήθης υπόθεση είναι ότι οι αλλαγές που είναι συμβατές με σημαντικά οργανωτικά πρότυπα και τις αξίες είναι πιο εύκολα αποδεκτές από αλλαγές που είναι εξαιρετικά ασυμβίβαστες με την οργανωτική κουλτούρα και τον ήδη υπάρχων τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός **(Marchington et al., 1994;Glewetal., 1995)**.Παράλληλα, αλλαγές που περιέχουν στοιχεία που έρχονται σε σύγκρουση με κυρίαρχους κανόνες και αξίες είναι πιο πιθανό να συναντήσουν αντιστάσεις, εκτός αν η διαδικασία με την οποία σχεδιάζονται και εφαρμόζονται είναι ικανή να μειώσει αυτή την αντίσταση και να υποστηρίξει την αφομοίωση των αλλαγών στην ήδη υπάρχουσα κουλτούρα **(Lines, 2004)**.

Η συμμετοχή σε προγράμματα αλλαγής εξαρτάται και από τοεύρος δραστηριοτήτων και το καθηκοντολόγιο των εργαζομένων **(Hackman and Oldham, 1980).**Οι θεωρητικοί υποστηρίζουν πως κάθε εργαζόμενος επιθυμεί να ασχολείται με ένα εκτεταμένο εύρος δραστηριοτήτων και καθηκόντων εντός του οργανισμού και αντιδρά θετικά στην ανάληψη περισσότερων ευθυνών σε αντίθεση με μία μονότονη καθημερινή εργασία που περιλαμβάνει μικρές ή και καθόλου προσκλήσεις και ρίσκα. Μονότονες εργασίες με ελάχιστες προκλήσεις σημαίνει και ελάχιστες

ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη και γι' αυτόν τον λόγο αλλαγές που δεν επιφέρουν νέες ευκαιρίες και προσκλήσεις στο καθηκοντολόγιο και την καθημερινότητα των εργαζομένων δεν έχουν απήχηση και συχνά απορρίπτονται. Η επιθυμία για συμμετοχή στις αλλαγές περιέχει την παρουσία των εργαζομένων σε συνεδριάσεις και συζητήσεις, την παροχή πληροφοριών και την θέληση να εργαστούν σκληρότερα και να αποδεχτούν πιθανές διαταραχές των σχέσεων με τους συναδέλφους τους **(Msweli-Mbanga and Potwana, 2006)**.

3.6.2 Αντίσταση στην αλλαγή

Η πρώτη βιβλιογραφική αναφορά του όρου «αντίσταση στην αλλαγή» έγινε από τους Coch and Frenchto 1948 με την δημοσιευμένη έρευνα τους "Overcoming resistance to change". Οι ερωτήσεις που περιλάμβανε η έρευνα τους ήταν «γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται τόσο σθεναρά σε μια αλλαγή;» και «τι μπορούμε να κάνουμε για να κάμψουμε τις αντιστάσεις;». Για να δοθούν απαντήσεις ισχυρίστηκαν μέσω της έρευνας τους πως η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένας συνδυασμός από ατομικές αντιδράσεις απογοήτευσης και εντάσεων, σαφώς επηρεασμένες και από ομάδες ατόμων που βρίσκονται στο ίδιο περιβάλλον.

«Η αντίσταση στην αλλαγή είναι κυρίως η προσπάθεια να διατηρήσουμε την ήδη υπάρχουσα κατάσταση και καθεστώς (status quo)» **(Carr et al, 2006)**. Είναι μία συμπεριφορά με την οποία το άτομο προσπαθεί να προστατεύσει τα ατομικά του συμφέροντα από πραγματικές ή και φανταστικές απειλές που μπορεί να πιστεύει πως υπάρχουν. Ο Gaetz **(2006)** χαρακτηρίζει την αντίσταση στην αλλαγή σαν εμπόδιο το οποίο ξεκινά να χτίζεται από την εταιρικές πολιτικές, ακατάλληλη χρήση εξουσίας, κρίσεις στην κουλτούρα και τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, έλλειψη κατανόησης, λάθος timing, έλλειψη πόρων και παραπληροφόρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι Harvey και Brown **(2001)** περιέγραψαν την αντίσταση στην αλλαγή ως μία πράξη αντίδρασης στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται ώστε να εφαρμοστεί η αλλαγή και όχι ως φόβος και άμυνα του ατόμου, ενώ παράλληλα ισχυρίστηκαν πως ο άνθρωπος τείνει να αντιστέκεται σε καταστάσεις πως δεν έχουν νόημα γι' αυτούς ή σε καταστάσεις που αναγκάζονται να κάνουν πέρα από τις επιθυμίες τους,

Η αντίσταση μπορεί να εμφανιστεί με πολλές και διαφορετικές μορφές καθώς και να τμηματοποιηθεί αντιστοίχως, μπορεί να είναι φανερή, σιωπηρή, άμεση ή καθυστερημένη. Αντίστοιχα, οι Robbins **(1996)** και Nadler **(1998)** περιγράφουν τους ακόλουθους τύπους αντίστασης στην αλλαγή:

i. Λογική αντίσταση

Βασίζεται σε ορθολογική αιτιολόγηση και γνώση. Η λογική αντίσταση έχε να κάνει με τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής στην νέα κατάσταση, την επιπλέον προσπάθεια που χρειάζεται για την μάθηση, την πιθανότητα εμφάνισης λιγότερο επιθυμητών- αρνητικών καταστάσεων όπως η υποβάθμιση ικανοτήτων, το οικονομικό κόστος της αλλαγής και η αμφίβολη αποτελεσματικότητα επιτυχία.

ii. Ψυχολογική κατάσταση

Βασίζεται σε συναισθήματα και στάσεις. Αυτός ο τύπος αντίστασης περιλαμβάνει τον φόβο για το άγνωστο, την μικρή ανθεκτικότητα της αλλαγής, αντιπάθεια προς την διοίκηση ή άλλο φορέα αλλαγής, την έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους άλλους και την ανάγκη για ασφάλεια, δηλαδή την επιθυμία διατήρησης της υπάρχουσας τάξης πραγμάτων.

iii. Κοινωνιολογική αντίσταση

Βασίζεται στα συμφέροντα και τις αξίες της ομάδας. Η κοινωνιολογική αντίσταση σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά **(2003, p.445)** «αναφέρεται στις πολιτικές συμμαχίες, στις αντιτιθέμενες αξίες των ομάδων, στην περιορισμένη και στενή αντίληψη των πραγμάτων, στα κατεστημένα συμφέροντα και στην επιθυμία διατήρησης των κοινωνικών σχέσεων πως ως τώρα υπάρχουν».

Ο Graetz **(2006)** αναγνωρίζει τέσσερα μοντέλα αντίστασης στην αλλαγή και είναι τα εξής:

i. Ψυχολογικό μοντέλο

Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει πως ο άνθρωπος από την φύση του αντιστέκεται σε οποιαδήποτε μορφή αλλαγής. Τα βασικές πηγές αντίστασης εδώ είναι τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά όπως η προσωπικότητα, οι αντιλήψεις και οι ανάγκες. Η ιδέα μίας αλλαγής τις περισσότερες φορές τρομάζει τους ανθρώπους για η αλλαγή περιέχει τα στοιχεία της αβεβαιότητας, της έλλειψης υπομονής και αντοχής, τις διαφορετικές απόψεις και την βαρύτητα- αξία που δίνει ο άνθρωπος σε κάθε περίσταση.

ii. Συστημικό μοντέλο

Εδώ η αντίσταση αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα που αντανακλά την δυσφορία του ανθρώπινου δυναμικού ως μια ολότητα απέναντι σε επικείμενες αλλαγές οι οποίες θα τους οδηγήσουν να λειτουργήσουν διαφορετικά πέραν του γνωστού και καθορισμένου. Το μοντέλο αυτό υπονοεί πως άνθρωπος πολύ πιθανόν να αντιστέκεται σε αλλαγές γιατί χάνει πράγματα που μπορεί να του αρέσουν όπως λεφτά, άνεση και φήμη.

iii. Μοντέλο βασισμένο σε θεσμούς

Η αντίσταση επικεντρώνεται στις συμπεριφορές που ενσωματώνονται σε έναν οργανισμό και «απειλούν» τις ήδη υπάρχουσες δομές, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την

κατανομή πόρων. Το μοντέλο αυτό εξηγεί γιατί το ανθρώπινο δυναμικό αντιστέκεται στην αλλαγή όταν την θεωρεί μη αναγκαία.

iv. Μοντέλο βασισμένο στην κουλτούρα

Η κουλτούρα ενός οργανισμού περιέχει και φανερώνει όλες τις πεποιθήσεις και απαιτήσεις του οργανισμού από τα μέλη του. Αυτός είναι και ένας τρόπος ώστε να μυηθούν και να ακολουθήσουν ορθά τον οργανισμό και άλλα νέα μέλη του. Συνήθως, η κουλτούρα είναι άκαμπτη, προαποφασισμένη και έχει βαθιά επιρροή στην συμπεριφορά όλων και οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής της πιθανώς να αντιμετωπίσει αντιστάσεις.

Εξετάζοντας το άτομο στην διαδικασία της αλλαγής, ο Oreg **(2003)** έκανε αναφορά για διάφορες ψυχολογικές μεταβλητές που το επηρεάζουν και σχηματίζουν την συμπεριφορά του και τις στάσεις του. Οι Wanberg και Banas **(2000)** προσπάθησαν να αποτυπώσουν και να αναλύσουν την ελαστικότητα και την θέληση κάθε ατόμου ανάλογα με την προσωπικότητα του να συμμετέχει σε μία αλλαγή. Ο Judge **(1999)** ανέφερε πως η προσωπική ιδεολογία καθώς και η επιθυμία για ρίσκο συνδέονται άμεσα με την ανάμειξη του ατόμου σε μία αλλαγή. Στη συνέχεια, οι Bovey και Hede **(2001)** αναγνώρισαν διάφορες συμπεριφορές και στάσεις που χρησιμοποιεί ο άνθρωπος ώστε να αντιμετωπίσει μια αλλαγή και ανέλυσαν την σχέση μεταξύ των σκέψεων που κάνει όταν καλείται να αλλάξει και του αντίκτυπου που έχει όταν αντισταθεί στην αλλαγή.

Αναλυτικότερα, ο Oreg **(2003)** ανέπτυξε μία κλίμακα ώστε να μετρήσει τις διακυμάνσεις κάθε ατόμου και την αντίσταση του στην αλλαγή. Οι παράγοντες που μελετήθηκαν ήταν η ρουτίνα στον χώρο εργασίας, οι αρνητικές αντιδράσεις στην ανακοίνωση μίας αλλαγής, ο αριθμός των βραχυχρόνιων στόχων έναντι των μακροχρόνιων και οι δογματικές και άκαμπτες προσωπικές απόψεις των ατόμων σχετικά με μία αλλαγή.

Στην έρευνα των Wanberg και Banas **(2000)** έγινε αναφορά στην προσωπική ελαστικότητα, η οποία περιγράφεται ως ένας συνδυασμός αυτοεκτίμησης, αισιοδοξίας και αυτοελέγχου, και χρησιμοποιήθηκε ως μεταβλητή πρόβλεψης της διάθεσης για αλλαγή. Ωστόσο, η μεταβλητή αυτή δεν αποδείχθηκε τόσο έγκυρη και γι' αυτόν τον λόγο οι ερευνητές κατέληξαν πως άτομα με αυξημένη ελαστικότητα πολύ πιθανόν να συμμετέχουν στην αλλαγή χωρίς αντιστάσεις είτε τους αρέσει είτε όχι ο σκοπός και το αποτέλεσμα της.

Ο Judge **(1999)** στην δική του έρευνα χρησιμοποίησε δύο βασικούς παράγοντες, την προσωπική ιδεολογία και το προσωπικό ρίσκο. Η προσωπική ιδεολογία περιλαμβάνει τον εσωτερικό αυτοέλεγχο , την θετική αντίληψη των πραγμάτων, την αυτοεκτίμηση και την αυτό-αποτελεσματικότητα. Το προσωπικό ρίσκο περιλαμβάνει την αυξημένη δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες, την μειωμένη αποφυγή ρίσκου και την μεγαλύτερη ανοχή σε καταστάσεις αβεβαιότητας.

Ο Judgeανακάλυψε πως αυτοί οι παράγοντες συνδέονται στενά με την επιθυμία του ατόμου να εμπλακεί σε μία αλλαγή.

Οι Bovey και Hede **(2001)** μελέτησαν την συμπεριφορά του ατόμου βάσει προσωπικής προσαρμοστικότητας και πως αυτά συνδέονται με την αντίσταση στην αλλαγή. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως τα άτομα που είχαν ελλιπή προσαρμοστικότητα παρουσίαζαν αρνητικές συμπεριφορές απέναντι στην αλλαγή και έδειχναν μεγαλύτερη αντίσταση προς αυτή. Αντιθέτως, τα άτομα με αυξημένη προσαρμοστικότητα είχαν μία καλύτερη στάση ώστε να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές καθώς και μειωμένη αντίσταση προς αυτές. Η ελλιπής προσαρμοστικότητα συνδέεται με συμπεριφορές όπως άρνηση, μεθοδευμένη διάσταση απόψεων και αποποίηση ευθυνών. Η θετική προσαρμοστικότητα συνδέεται με συμπεριφορές όπως καλή διάθεση, χιούμορ και ενθουσιασμός.

Οι Pardo και Fuentes **(2003)** στηριζόμενοι στην έρευνα του Rumelt **(1995)** προσπάθησαν να κατηγοριοποιήσουν τις πηγές αντίστασης σε μία αλλαγή και να δημιουργήσουν τις πέντε παρακάτω ομάδες:

Στην πρώτη ομάδα, η αντίσταση στηρίζεται στην αντίληψη των πραγμάτων και ονομάζεται από τους ερευνητές «λανθασμένες αντιλήψεις, ερμηνείες και ασαφείς στρατηγικές» . Μια λάθος αντίληψη ή ερμηνεία, δημιουργεί τα πρώτα εμπόδια αλλαγής. Σε αυτή την ομάδα περιέχονται:

i. Ανικανότητα του οργανισμού να ορίσει επαρκώς του μελλοντικούς στόχους
ii. Άρνηση αποδοχής οποιασδήποτε πληροφορίας αντίθετης από την αναμενόμενη ή την επιθυμητή
iii. Προσκόλληση σε ξεπερασμένες διαδικασίες του παρελθόντος
iv. Έλλειψη επικοινωνίας που οδηγεί σε παρεξηγήσεις
v. Περιορισμένος διαμοιρασμός πληροφοριών στο εσωτερικό του οργανισμού

Στην δεύτερη ομάδα, η αντίσταση στηρίζεται στα χαμηλά κίνητρα για αλλαγή και οι βασικές πηγές είναι πέντε:

i. Άμεσες συνέπειες των αλλαγών
ii. Θυσίες που απαιτούνται ώστε να επιτευχθεί η αλλαγή
iii. Βραχυπρόθεσμες επικαλυπτικές λύσεις χωρίς άμεση ουσία
iv. Παρελθοντικές αποτυχίες που έχουν στιγματίσει τον οργανισμό
v. Διαφορετικά ενδιαφέροντα μεταξύ των ανθρώπων και αποτυχία ευθυγράμμισης αυτών με τους στόχους του οργανισμού

Στην τρίτη ομάδα κατά σειρά, η αντίσταση στην αλλαγή έχει ως βάση της την έλλειψη δημιουργικότητας και έχεις τις εξής πηγές:

i. Απαιτητική καθημερινότητα και γρήγορες εναλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον που δεν αφήνουν περιθώρια μεγαλύτερης ανάλυσης των πραγμάτων
ii. Αντιδραστική νοοτροπία, εύκολη παραίτηση από προσπάθειες και τάση να δημιουργούνται εμπόδια
iii. Ανεπαρκές όραμα και έλλειψη αφοσίωσης στους βασικούς στόχους

Η τέταρτη ομάδα έχει ως πηγή αντίστασης τις πολιτικές και την κουλτούρα του οργανισμού και αποτελείται από:

i. Μια ισχυρή κουλτούρα ετών με ήδη διαμορφωμένες συμπεριφορές και πεποιθήσεις που δύσκολα αλλάζει και χρησιμοποιεί ως εμπόδια της αλλαγής τους ίδιους της τους ανθρώπους
ii. Τμηματικές πολιτικές προβάλουν αντιστάσεις σε οποιαδήποτε καθολική εφαρμογή αλλαγών που θα τους επηρεάσει
iii. Ισχυρές πεποιθήσεις και έντονες διαφωνίες μεταξύ τμημάτων για την φύση των προβλημάτων καθώς και την εύρεση λύσης τους
iv. Συναισθηματική αφοσίωση στον οργανισμό και στον ήδη υπάρχον τρόπο λειτουργίας του

Η πηγή της πέμπτης και τελευταίας ομάδας είναι η αδράνεια και οι λόγοι αντίστασης είναι:

i. Νωχελική ηγεσία και φόβος προς την αβεβαιότητα και το ήδη υπάρχον καθεστώς (status quo)
ii. Ήδη υπάρχουσα ρουτίνα και καθορισμένος τρόπος εργασίας
iii. Έλλειψη πρωτοβουλιών και διαμοιρασμού ευθυνών
iv. Έλλειψη ικανοτήτων και εμπειρίας ώστε να εφαρμοστούν οι αλλαγές
v. Κυνισμός

Καταλήγοντας, ωφέλιμο θα ήταν να διευκρινιστεί πως οι πρώτες τρείς ομάδες αντίστασης εμφανίζονται στο στάδιο της διαμόρφωσης των αλλαγών ενώ οι δύο τελευταίες ομάδες εμφανίζονται στο στάδιο της εφαρμογής των αλλαγών.

3.6.3 Μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης

Η αποτελεσματική και θετική αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή και η δημιουργία θετικών στάσεων προς αυτές, αποτελεί ίσως ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα για την επιτυχία των αλλαγών. Η μέθοδος ή ο συνδυασμός μεθόδων για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων πρέπει να

επιλεγούν με βάση την αιτία που προκαλούνται οι αντιστάσεις. Βασικές τέτοιες μέθοδοι είναι οι ακόλουθοι:

i. Εκπαίδευση

Είναι ίσως η πιο διαδεδομένη και αποτελεσματική μέθοδος αντιμετώπισης αντίστασης στην αλλαγή. Μέσω της εκπαίδευσης οι άνθρωποι κατανοούν τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής, αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς ως προς αυτήν και βεβαίως αναπτύσσουν τις νέες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η νέα κατάσταση που θα προκύψει από την αλλαγή **(Dent and Goldberg, 1999).**

ii. Επικοινωνία

Η επικοινωνία της αλλαγής αποτελεί ουσιαστικά την «διαφήμιση» της αλλαγής. Εκτός από την ενημέρωση για το περιεχόμενο, τα οφέλη και τα άλλα στοιχεία της αλλαγής, η επικοινωνία έχει ως στόχο να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και αίσθημα συμμετοχής στους ανθρώπους. Μέσω της επικοινωνίας, μπορεί να δημιουργηθεί το «αίσθημα του επείγοντος» για αλλαγή, να περάσει το όραμα για μια νέα καλύτερη κατάσταση και να μειωθεί η ανασφάλεια που δημιουργεί η αβεβαιότητα της αλλαγής. **(Dent and Goldberg, 1999)**

iii. Συμμετοχή

Η συμμετοχή στον σχεδιασμό της αλλαγής αποτελεί ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο όχι μόνο για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων αλλά και για την δημιουργία θετικών στάσεων (ενεργή υποστήριξη) της αλλαγής. Αυτό οφείλεται στο ότι η συμμετοχή δημιουργεί στα άτομα ένα αίσθημα ιδιοκτησίας της αλλαγής πράγμα που συνεπάγεται στην δέσμευση τους να την υποστηρίξουν ενεργά. Ο βαθμός συμμετοχής στον σχεδιασμό της αλλαγής για κάθε άτομο ή ομάδα ασφαλώς εξαρτάται από την κάθε συγκεκριμένη περίπτωση. **(Dent and Goldberg, 1999)**

iv. Υποστήριξη

Η μέθοδος αυτή συνίσταται σε σχεδιασμένες ενέργειες για την διευκόλυνση και την υποστήριξη των ατόμων να προσαρμοσθούν στην νέα κατάσταση και να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις που αυτή συνεπάγεται. «Τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι η εκπαίδευση για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και συμπεριφορών όπως αναφέραμε και παραπάνω, συμβουλευτική και συναισθηματική υποστήριξη και χρονικές διευκολύνσεις για προσαρμογή», Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς **(2003, p.446)**

v. Διαπραγμάτευση

Σε περιπτώσεις που η αλλαγή έχει αρνητικές συνέπειες στους εργαζόμενους, η διαπραγμάτευση με τους φορείς της αλλαγής για αντιστάθμιση των απωλειών αποτελεί ίσως μία υποχρεωτική μέθοδος αντιστάσεων. «Η μέθοδος αυτή ασφαλώς είναι

υποχρεωτική όταν οι αντιδρώντες έχουν σημαντική δύναμη να αντισταθούν όπως για παράδειγμα συνδικάτα, ομάδες διευθυντών κλπ.», Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς **(2003, p. 447)**

vi. Χειραγώγηση

Η μέθοδος αυτή συνίσταται σε ενέργειες συγκαλυμμένου επηρεασμού των αντιδρώντων. Παραδείγματα τέτοιον ενεργειών μπορεί να είναι η συμμετοχή ηγετών των αντιδρώντων στην ομάδα σχεδιασμού της αλλαγής, επιλεκτική χρήση πληροφοριών, συνειδητή δόμηση και σύνθεση γεγονότων ώστε να επιδράσουν στους αντιδρώντες κ.λπ. «Η μέθοδος συνήθως μειώνει την αξιοπιστία των φορέων της αλλαγής και οδηγεί σε μελλοντικά προβλήματα», Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς **(2003, p. 447)**

vii. Άσκηση δύναμης

Τέλος, η αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να γίνει μέσω της άσκησης δύναμης (εξαναγκασμού) από τους φορείς της αλλαγής. Ουσιαστικά πρόκειται για ρητή ή σιωπηρή απειλή προς τους αντιδρώντες. «Η απειλή αυτή μπορεί να αφορά απώλεια της θέσης τους, προαγωγών, αυξήσεων ή ό,τι άλλο που έχει για αυτούς αξία», Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς **(2003, p. 447)**

3.7Θεωρητικά μοντέλα εισαγωγής αλλαγών

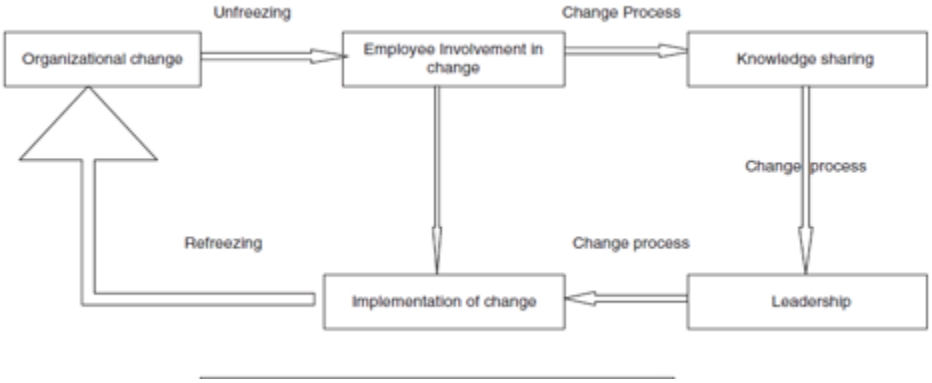
Μέχρι τώρα, στην βιβλιογραφία έχουν προταθεί πολλά θεωρητικά μοντέλα που αφορούν τις διαδοχικές ενέργειες εισαγωγής αλλαγών στους οργανισμούς. Όλα αυτά αφορούν την σχεδιασμένη αλλαγή. Στην συνέχεια, παρουσιάζονται τα πιο γνωστά και διαδεδομένα:

- Το μοντέλο Lewin- Schein

Το μοντέλο τριών βημάτων των Lewin- Scheinθεωρείται από τα πιο κλασσικά και θεμελιώδη στην προσπάθεια αλλαγής. Αν και ο Lewinδέχτηκε μεγάλη κριτική για την υπεραπλούστευση της διαδικασίας αλλαγής, το μοντέλο συνέχιζε και συνεχίζει να έχει πολλούς υποστηρικτές. Για να επιτευχθεί μία αλλαγή, ο οργανισμός θα πρέπει να μειώσει τις δυνάμεις σταθερότητας και ρουτίνας ή να αυξήσεις τις δυνάμεις αλλαγής. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από τρία βασικά βήματα: Ξεπάγωμα (Unfreezing)→Αλλαγή (Change)→Ξαναπάγωμα (Refreezing)
Το ξεπάγωμα (unfreezing) διενεργείται ώστε μία σχεδιασμένη αλλαγή να έχει τις κατάλληλες βάσεις και μπορεί να εκτελεστεί με τρείς μεθόδους. Πρώτον, αυξάνονται οι δυνάμεις και οι πιέσεις ώστε να μεταβληθεί μία ήδη υπάρχουσα και σταθερή κατάσταση ρουτίνας των εργαζομένων και του τρόπου εργασίας τους (status quo). Δεύτερον, μειώνονται οι δυνάμεις που θέτουν εμπόδια και αντιστάσεις στην αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης. Τρίτον, παρακινούνται όλοι οι εμπλεκόμενοι και προετοιμάζονται για την αλλαγή , πειθόμενοι πως

είναι απαραίτητη και πως πρέπει να συμμετέχουν ενεργά ώστε να βρεθούν λύσεις και να υπάρχει ποικιλία ιδεών και προτάσεων από την πλευρά τους **(Robbins, 2009)**. Η αλλαγή(change) είναι το επόμενο βήμα στο μοντέλο του Lewin. Περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση της αλλαγής. Η νέα κατάσταση διαμορφώνεται μέσω της αλλαγής γνώσεων, ικανοτήτων, αξιών, στάσεων, συμπεριφορών, συστημάτων και διαδικασιών **(Graetz et al, 2006)**.

Το τρίτο βήμα είναι το ξαναπάγωμα (refreezing). Ουσιαστικά, περιέχει την ώθηση και την παρακίνηση για αποδοχή και αφομοίωση των αλλαγών και των νέων συμπεριφορών. Ο Lewin θεωρεί πως μία επιτυχημένη αλλαγή είναι το αποτέλεσμα μίας επιτυχημένης ομαδικής δουλειάς και πως αν οι αλλαγές που υλοποιήθηκαν δεν έχουν ευρεία αποδοχή δεν θα έχουν διάρκεια στον χρόνο **(Graetz, 2006)**. Ουσιαστικά, στο ξαναπάγωμα, η αλλαγή πρέπει να εδραιωθεί με την έννοια ότι η νέα κατάσταση γίνεται ξανά ρουτίνα ή κατεστημένο. Ακολουθεί το διάγραμμα 1 δείχνοντας τα διάφορα στάδια του μοντέλουLewin- Schein, τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω, και υλοποιούνται βήμα- βήμα κατά την διάρκεια μίας αλλαγής.



Διάγραμμα 1 Μοντέλο τριών βημάτων των Lewin – Schein
(S.T Hussain et al., / Journal of Innovation and Knowledge 3, 2018, p.p. 123-127)

- Το μοντέλο της σχεδιασμένης αλλαγής των Lippitt, Watson και Westley

Η ορολογία και ο αριθμός των βημάτων του μοντέλου του Lewinεπεκτάθηκαν και μεταβλήθηκα ελαφρώς με κάποιες προσθήκες το 1958 από τους Lippitt, Watson καιWestley. Το μοντέλο αλλαγής τους περιέχει επτά φάσεις αντί τριών βημάτων του Lewin και περιέχει μετά το ξεπάγωμα την δημιουργία σχέσεων μεταξύ των εμπλεκομένων της αλλαγής και έπειτα από το ξαναπάγωμα την παγίωση σχέσεων μεταξύ των εμπλεκομένων **(Lippitt, Watson and Westley,1958)**. Οι επτά αυτές φάσεις επικεντρώνουν στον ρόλο και τις ευθύνες των εμπλεκομένων παρά στην εξέλιξη της αλλαγής αυτή καθ' αυτή. Ανάμεσα στις επτά αυτές φάσεις υπάρχει συνεχής ανταλλαγή και ανατροφοδότηση πληροφοριών **(Kritsonis, 2005)**. Οι επτά φάσεις είναι:

i. **Διάγνωση** του προβλήματος: Εντοπίζονται ανάγκες και ευκαιρίες για αλλαγές
ii. **Είσοδος**: Ανάπτυξη κοινής επαφής και κοινών προσδοκιών μεταξύ των ενδιαφερομένων
iii. **Διάγνωση**: Αναγνώριση συγκεκριμένων στόχων βελτίωσης
iv. **Σχεδιασμός**: Αναγνώριση των βημάτων δράσης και πιθανής αντίστασης στην αλλαγή
v. **Δράση**: Εφαρμογή βημάτων δράσης
vi. **Σταθεροποίηση** και αξιολόγηση: Αξιολόγηση για να καθοριστεί η επιτυχία της αλλαγής και ανάγκη ή μη για περαιτέρω δράσεις
vii. **Τερματισμός**: Έξοδος από το σύστημα ή τερματισμός ενός σχεδίου για να ξεκινήσει ένα νέο

- Το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης αλλαγών των Pettigrewκαι Whipp

(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, p.455)

Το 1991 οι Pettigrew και Whipp ανέπτυξαν ένα στρατηγικό μοντέλο αλλαγών που περιείχε τρείς βασικές κατευθύνσεις στρατηγικής αλλαγών: γενικό πλαίσιο (context), περιεχόμενο (content) και διαδικασίες (processes). Συνάμα, περιέγραψαν και συμπεριέλαβαν την σημαντικότητα των ιστορικών, πολιτιστικών και πολιτικών παραγόντων που αλληλοεπιδρούσαν με τις τρείς αυτές κατευθύνσεις.

Το γενικό πλαίσιο περιέχει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες και συμβάντα που οδηγούν στην αλλαγή, την αιτία της αλλαγής, εμπεριέχοντας την κουλτούρα, την ηγεσία και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού. Το περιεχόμενο, περιέχει τον τρόπο που πρέπει να αλλάξουν οι δραστηριότητες του οργανισμού. Και τέλος, οι διαδικασίες καλύπτουν τις μεθόδους, τις στρατηγικές και τις δράσεις που πρέπει να υλοποιηθούν ώστε να πετύχει η αλλαγή και να έχει ευρεία αποδοχή από όλους τους ενδιαφερόμενους. **(Stetler et al, 2007)**

- Το μοντέλο του Kotter

Ο Kotter προτείνει ένα πιο σύγχρονο και πιο πρακτικό μοντέλο για την υλοποίηση ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών. Σε αυτό το μοντέλο κάθε φάση διαρκεί για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και οποιαδήποτε λάθη διαπραχθούν σε κάθε φάση μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία της αλλαγής **(Mildred et al, 2008)**. Τα οκτώ βήματα του μοντέλου περιγράφονται αναλυτικά στην συνέχεια με την βοήθεια αποσπάσματος από το βιβλίο των Παπαλεξανδρή και Μπουραντά**, (2003, p.448)**:

i. Ανάπτυξη της αίσθησης του επείγοντος

Στην φάση αυτή πρέπει να μειωθούν ή να εξαλειφθούν οι παράγοντες που δημιουργούν την αυταρέσκεια και τον εφησυχασμό και να συνειδητοποιηθεί η αναγκαιότητα για αλλαγή. Οι απαιτήσεις, η πίεση και οι απειλές του περιβάλλοντος (πελάτες, ανταγωνιστές, τεχνολογία κλπ.), οι χαμηλές επιδόσεις, οι μελλοντικοί κίνδυνοι, οι ευκαιρίες για ένα καλύτερο μέλλον αποτελούν βασικές παραμέτρους τις οποίες πρέπει να συνειδητοποιήσουν τα μέλη του οργανισμού, ώστε να αντιληφθούν την επιτακτική ανάγκη της αλλαγής.

ii. Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μεγάλων αλλαγών απαιτούν την ένωση δυνάμεων των ατόμων που κατέχουν σημαντικές θέσεις στον οργανισμό. Τα άτομα αυτά, πρέπει να διαθέτουν ευρεία εμπειρία, αξιοπιστία και σημαντικές ηγετικές και διοικητικές ικανότητες. Η ομάδα αυτή αποτελεί την κινητήρια δύναμη της αλλαγής.

iii. Διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής

Η δέσμευση και η ενεργοποίηση των εργαζομένων για σημαντικές αλλαγές δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς ένα ελκυστικό όραμα το οποίο θα περιγράφει ένα μέλλον επιθυμητό για τους εργαζόμενους, τους μετόχους, τους πελάτες κ.λπ. Ταυτόχρονα, η διαμόρφωση μίας αποτελεσματικής στρατηγικής για την πορεία προς το όραμα είναι απαραίτητη.

iv. Διάδοση του οράματος της αλλαγής

Η διάδοση του οράματος της αλλαγής σημαίνει ενστέρνιση από τα μέλη της ομάδας. Η διάδοση του οράματος, επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας του με απλά και σαφή μηνύματα, μεταφορές, αναλογίες και παραδείγματα, διάλογο, ανταλλαγή απόψεων, παραδειγματικές και συμβολικές πράξεις και συμπεριφορές των ηγετικών στελεχών.

v. Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή

Η υλοποίηση αλλαγών απαιτεί την ενδυνάμωση και την συμμετοχή μίας σημαντικής μάζας ανθρώπων. Αυτό για να συμβεί απαιτείται εξάλειψη βασικών εμποδίων όπως οι δύσκαμπτες δομές, η έλλειψη ικανοτήτων, τα προβληματικά στελέχη και τα μη συμβατά συστήματα (Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, Πληροφορικής κ.λπ.)

vi. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών

Το όραμα ασφαλώς συνδέεται με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Είναι όμως σημαντικό να τίθενται και να επιτυγχάνονται βραχυπρόθεσμοι στόχοι οι οποίοι θα γίνονται αντιληπτοί ως ενδιάμεσες επιτυχίες στην πορεία προς το όραμα. Αυτές λειτουργούν ιδιαίτερα θετικά,

δημιουργούν αισιοδοξία, παρακίνηση και ενδυνάμωση στους ανθρώπους, αφού βλέπουν ότι οι προσπάθειες και οι θυσίες τους έχουν χειροπιαστά αποτελέσματα. Επίσης, οι βραχυπρόθεσμες επιτυχίες συμβάλλουν στην ορμή της αλλαγής αφού μετατρέπουν τους αντιδρώντες σε υποστηρικτές της αλλαγής.

vii. Παγιοποίηση των αποτελεσμάτων και προώθηση περαιτέρω αλλαγών

Χρησιμοποιώντας ως επιχειρήματα και κίνητρα τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, προωθούνται περαιτέρω αλλαγές στα συστήματα, τις δομές, τις πολιτικές κ.λπ. Παράλληλα, προωθούνται και αναπτύσσονται άτομα που μπορούν να συμβάλλουν στο όραμα της αλλαγής.

viii. Υιοθέτηση της νέας κουλτούρας

Προκειμένου οι αλλαγές να παγιωθούν είναι ιδιαίτερα κρίσιμο οι νέες καταστάσεις να ενσωματώνονται στην εταιρική κουλτούρα.

- Θεωρία Ε- Θεωρία Ο

Το μοντέλο αυτό στηρίζεται σε δύο θεωρίες, στην οικονομική (Economic-E) και στην οργανωσιακή (Organizational-O). Η οικονομική θεωρία- Ε αλλαγής βασίζεται στις οικονομικές αξίες. Η οργανωσιακή θεωρία-Ο αλλαγής στηρίζεται στην οργανωτική ικανότητα. **(Nohria and Beer, 2000)**. Στην εφαρμογή αυτού του μοντέλου πάντα υπάρχει το δίλημμα αν πρέπει να ακολουθηθεί η «επιθετική» τακτική (θεωρία Ε) ή η «φιλική» τακτική (θεωρία Ο) **(Kippenberger, 2000)**.

Στην θεωρία- Ε συνήθως η αλλαγή συνεπάγεται σε οικονομικά κίνητρα τα οποία οδηγούν σε περικοπές προϋπολογισμών, μαζικές απολύσεις προσωπικού, μείωση του μεγέθους του οργανισμού και μετασχηματισμοί στην λειτουργία. Στην θεωρία- Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί μία νέα εταιρική κουλτούρα και ένα ικανό ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει γνώσεις, εμπειρία και έχει τις βάσεις για περαιτέρω αλλαγές **(Nohria and Beer, 2000)**. Η θεωρία-Ε είναι ευρέως διαδεδομένη στην Αμερική, ενώ η θεωρία- Ο υιοθετείται πιο συχνά από ευρωπαϊκούς και ασιατικούς οργανισμούς.

Στην συνέχεια, γίνεται μία πιο αναλυτική παρουσίαση για την κάθε θεωρία ξεχωριστά. Οι δύο αυτές θεωρίες έχουν διαφορετικούς στόχους. Στόχος της θεωρίας- Ε είναι η μέγιστη απολαβή κερδών για τους μετόχους οι οποίοι βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας ικανοποίησης εντός του οργανισμού. Στόχος της θεωρίας- Ο είναι η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και της κουλτούρας. Με ένα ορθά ορισμένο σύνολο αρχών και αξιών, με την βελτίωση του οργανισμού σε τομείς όπως ομαδική εργασία, επικοινωνία και ανατροφοδότηση

είναι εφικτό να αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων και έτσι να βελτιωθεί και η γραμμή παραγωγής του οργανισμού **(Nohria and Beer, 2000).**

Η ηγεσία πηγάζει από διαφορετικές πηγές. Στην θεωρία αλλαγών- Ε, η αλλαγή ακολουθεί τον παλιό τρόπο όπου είναι εντολές και η διαχείριση ξεκινούν από τα υψηλά προς τα χαμηλά στρώματα. Οι στόχοι ορίζονται από τις διοικητικές ομάδες και πρέπει να επιτευχθούν χωρίς περαιτέρω παρεμβάσεις και προτάσεις των χαμηλότερων στρωμάτων. Στην θεωρία- Ο η λήψη αποφάσεων γίνεται ομαδικά και αποσκοπεί στην ψυχολογική και εργασιακή αφοσίωση όλων στον τελικό στόχο που είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας του οργανισμού καθώς και της ατομικής εξέλιξης κάθε εργαζομένου. Εδώ πλέον, λόγο έχουν οι εργαζόμενοι καθώς και τα εργατικά σωματεία που ψάχνουν ομαδικά να βρούνε λύσεις για όποια θέματα προκύψουν **(Nohria and Beer, 2000).**

Συνάμα, το επίκεντρο κάθε θεωρίας αλλαγής είναι διαφορετικό. Η αλλαγή- Ε επικεντρώνεται στην αλλαγή συστημάτων, δομών και διαδικασιών ενώ η αλλαγή- Ο δίνει βαρύτητα στην κουλτούρα, τις συμπεριφορές και τις στάσεις του ανθρώπινου δυναμικού **(Nohria and Beer, 2000).** Η ροή των εργασιών και των αλλαγών σε κάθε θεωρία αντιμετωπίζεται με άλλη οπτική. Στην αλλαγή- Ε υποστηρίζεται ρητά και αυστηρά πως τίποτα δεν μπορεί να προχωρήσει και να έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα χωρίς ξεκάθαρο πλάνο, εσωτερική οργάνωση, συνεργασία και εμπιστοσύνη μεταξύ πελατών, προμηθευτών και επενδυτών. Από την αντίθετη πλευρά, η αλλαγή- Ο έχει έναν πιο εξελικτικό και επείγοντα χαρακτήρα με απρογραμμάτιστες αλλαγές **(Nohria and Beer, 2000).** Όπως είναι αναμενόμενο και το σύστημα ανταμοιβών έχει άλλη κατεύθυνση σε κάθε θεωρία. Στην αλλαγή- Ε οι ανταμοιβές έχουν οικονομικό χαρακτήρα και μπόνους στοχοθεσιών. Η αλλαγή- Ο βασίζεται σε ένα σύστημα ανταμοιβών που στοχεύει στην προσθήκη δεξιοτήτων στους εργαζόμενους και τα οικονομικά κίνητρα χρησιμοποιούνται σε ελάχιστες περιπτώσεις ως συμπλήρωμα ή για την προώθηση συγκεκριμένων μεταρρυθμίσεων **(Nohria and Beer, 2000).**

Καταλήγοντας, η χρήση εξωτερικών συνεργατών και συμβούλων είναι ένα ακόμα σημείο που υπάρχει χάσμα μεταξύ των δύο θεωριών. Η αλλαγή- Ε στηρίζει σθεναρά την συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες και συμβούλους και επενδύεται αρκετός χρόνος και χρήματα σε αυτές τις συνεργασίες. Αντιθέτως, η χρήση εξωτερικών συνεργατών στην αλλαγή- Ο όπως είναι αναμενόμενο αποφεύγεται καθώς εδώ η βάση της αλλαγής είναι η προσωπική εξέλιξη και περαιτέρω εξειδίκευση και επένδυση στο ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό και τις δυνατότητες του **(Nohria and Beer, 2000).**

Είναι ξεκάθαρο πως σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είναι ανέφικτό να ακολουθηθεί αυστηρά μόνο μία από τις δύο θεωρία και να υπάρξουν τα μέγιστα αποτελέσματα.

Προφανώς και υπάρχει δυνατότητα αυτές οι δύο θεωρίες να συνδυαστούν και να χρησιμοποιηθούν στοιχεία τους ώστε οι επιθυμητές αλλαγές να έχουν και αποτελέσματα.

Ωστόσο, χρειάζεται μεγάλη προσοχή και εμπειρία στην διαδικασία του συνταιριάσματος των δύο αυτών θεωριών ειδάλλως τα αποτελέσματα θα είναι χειρότερα από την χρήση μίας εκ των θεωριών. Φυσικά, θεωρείται δύσκολο το συνταίριασμα των δύο θεωριών καθώς υπάρχει αντίφαση στον ψυχολογικό τομέα και στον τομέα της εμπιστοσύνης όταν η διοίκηση εφαρμόζει επιθετικά μέτρα με την θεωρία- Ε και παράλληλα ζητά την βοήθεια και την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού με την θεωρία- Ε. Η πρόταση για επιτυχή έκβαση του συνδυασμού των δύο θεωριών είναι η ομαλή και γραμμική εφαρμογή από την θεωρία- Ε στην θεωρία- Ο, χρησιμοποιώντας την δραστική εφαρμογή αλλαγών και την δημιουργία εντύπωσης του κατεπείγοντος με θετικές εξελίξεις στους εργαζόμενους με την θεωρία- Ο **(Kippenberger, 2000).** Ακολουθεί ένας συνοπτικός πίνακας που παρουσιάζει τις πτυχές κάθε θεωρίας αλλά και τα αποτελέσματα του συνδυασμού των δύο θεωριών σε κάθε πτυχή.

Πίνακας 4 Συγκεντρωτικός πίνακας θεωριών Ε-Ο

Αλλαγή	Θεωρία Ε	Θεωρία Ο	Συνδυασμός
Στόχος	**Αύξηση εσόδων μετόχων**	**Ανάπτυξη δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού**	**Μεγαλύτερα έσοδα χρησιμοποιώντας τις ισχυρές δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού**
Ηγεσία	**Ηγεσία από πάνω προς τα κάτω**	**Ενίσχυση της συμμετοχής των υφισταμένων**	**Ηγεσία από πάνω προς τα κάτω με την σταδιακή ανάμειξη των υφισταμένων**
Έμφαση	**Δομή και συστήματα**	**Εταιρική κουλτούρα, συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων**	**Ταυτόχρονη έμφαση και στα συστήματα και στις συμπεριφορές**
Διαδικασία	**Σχεδιασμός και εφαρμογή προγραμμάτων**	**Πειραματισμός και ενεργή συμμετοχή όλων**	**Σχεδιασμός με αυθορμητισμό**

Σύστημα Ανταμοιβών	**Χρηματικές αμοιβές**	**Μη χρηματικές αμοιβές**	**Χρηματικές αμοιβές σαν κίνητρο αλλά όχι σαν στόχο**
Χρήση συμβούλων	**Έντονη συμμετοχή και ανάμειξη**	**Μόνο προς το διοικητικό συμβούλιο**	**Χρήση συμβούλων ως ειδικοί που θα παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό**

- Το μοντέλο ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)

Τα προγράμματα αλλαγών συχνά συναντούν αντιστάσεις. Μέσω του μοντέλου ADKAR, γίνεται αντιληπτό γιατί είναι δύσκολο να εφαρμοστεί μία αλλαγή και ποιος ο λόγος που τα προγράμματα αλλαγών επιτυγχάνουν ή αποτυγχάνουν. Το συγκεκριμένο μοντέλο δημιουργήθηκε από τον Hiatt το 2003 έχοντας ως βάση του, την επίδραση των αλλαγών σε προσωπικό επίπεδο. Οι αλλαγές αυτές, χρησιμοποιούνται στην συνέχεια ευρύτερα σε μία ομάδα ανθρώπων ή και σε έναν ολόκληρο οργανισμό. Η λέξη ADKARείναι ακρωνύμιο και προκύπτει από τις λέξεις Awareness (Επίγνωση), Desire (Επιθυμία), Knowledge (Γνώση), Ability (Ικανότητα) , Reinforcement (Ενίσχυση) και κάθε λέξη αντιπροσωπεύει ένα βήμα στην διαδικασία της αλλαγής που πρέπει να γίνει έτσι ώστε η αλλαγή να θεωρηθεί επιτυχημένη. Το μοντέλο αυτό εστιάζει στους ανθρώπους και πως αυτοί αλλάζουν ή έχουν την δυνατότητα να αλλάξουν χωρίς να περιέχονται όροι όπως συστήματα, προγράμματα, διαδικασίες κ.λπ. Παρακάτω αναλύεται κάθε λέξη ξεχωριστά και αντιμετωπίζεται ως ένα ακόμα βήμα προς την επίτευξη της αλλαγής σε ατομικό αλλά και ευρύτερο πλαίσιο.

i. Επίγνωση (Awareness)

Κάθε άνθρωπος επιλέγοντας να αλλάξει πρέπει πρώτα να έχει αναζητήσει και να γνωρίζει τι έχει ανάγκη να αλλάξει και ποιος ο λόγος που πρέπει να το κάνει. Παράλληλα, ωφέλιμο είναι να γνωρίζει τα ρίσκα της μη αλλαγής και τα οφέλη αυτής. Χωρίς να υπάρχει επίγνωση γύρω από την επικείμενη αλλαγή φυσικό επόμενο είναι το άτομο να μην έχει την επιθυμία να αλλάξει και να επιδιώκει την σταθεροποίηση του στην ήδη υπάρχουσα κατάσταση **(Hiatt, J. M. And Creasey, T. J., 2003)**.

ii. Επιθυμία (Desire)

Το επόμενο βήμα μετά την επίγνωση είναι η επιθυμία. Από την στιγμή που το άτομο γνωρίζει τι πρέπει να αλλάξει, η βοήθεια και η υποστήριξη προς αυτό με κάθε τρόπο ώστε

να βρει την επιθυμία να το υλοποιήσει κρίνεται αναγκαία και απαραίτητη. Χωρίς την κατάλληλη υποστήριξη, πιθανότατα να υπάρξουν αντιμαχίες, αντιστάσεις και λανθασμένες υποθέσεις γύρω από την αλλαγή. Ένα συνηθισμένο λάθος των οργανισμών είναι πως πιστεύουν ότι αν καταφέρουν το πρώτο βήμα που είναι η επίγνωση, έχουν κάνει κα το δεύτερο βήμα που είναι η δημιουργία επιθυμίας για αλλαγή **(Hiatt, 2006)**. Για να δημιουργηθεί επιθυμία για αλλαγή προτείνονται διάφορες τακτικές όπως παρουσίαση παλαιότερων επιτυχιών του οργανισμού σε projectsαλλαγών, τα οφέλη των αλλαγών στο κάθε άτομο, καθώς και κίνητρα όπως μπόνους διαφόρων ειδών, ασφάλεια , προαγωγές και οτιδήποτε άλλο μπορεί να θεωρηθεί κίνητρο και μπορεί να καλυφθεί από την πλευρά του οργανισμού.

iii. Γνώση (Knowledge)

Αφορά τις απαραίτητες πληροφορίες που πρέπει να έχει ένα άτομο ώστε να πάρει μέρος στην αλλαγή. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν νέα προγράμματα, συστήματα ή συμπεριφορές που θα εφαρμοστούν. Το κομμάτι της παροχής πληροφοριών είναι πολύ σημαντικό, καθώς ως είθισται το άτομο όταν δεν εστιάζει σε μία δραστηριότητα- ενέργεια όταν δεν έχει αρκετές πληροφορίες για αυτή και όταν δεν γνωρίζει πως να κινηθεί **(Hiatt, J. M. And Creasey, T. J., 2003)**.

iv. Ικανότητα (Ability)

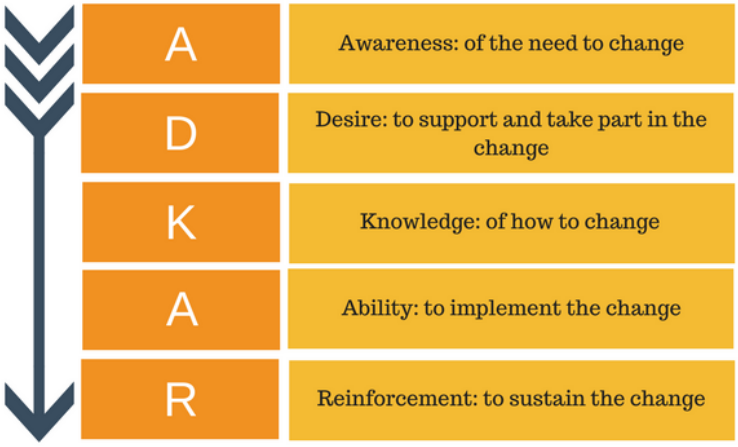
Σε αυτό το βήμα, η γνώση μετατρέπεται σε πράξη ή αλλιώς το πρόγραμμα αλλαγής γίνεται πραγματικότητα **(Hiatt, J. M. And Creasey, T. J., 2003)**. Η γνώση αναμειγνύεται με την εμπειρία καθώς και την προθυμία για περαιτέρω βοήθεια από όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη της αλλαγής.

v. Ενίσχυση (Reinforcement)

Κάθε εργαζόμενος έχει μέσα του την επιθυμία να γνωρίζει αν επιτυγχάνει τους στόχους που του έχουν τεθεί, γι’ αυτόν τον λόγο θα ήταν ωφέλιμο και να υπάρχει ένα σύστημα μέτρησης επίτευξης στόχων . Παράλληλα, η αναγνώριση βραχυπρόθεσμων επιτυχιών είναι ένας πολύ έξυπνος τρόπος ώστε να διατηρείται το ενδιαφέρον για την υλοποίηση των αλλαγών **(Hiatt, J. M. And Creasey, T. J., 2003)**. Συνάμα, η αναγνώριση των κόπων και του προσωπικού μόχθου κάθε εργαζόμενου είναι πολύ σημαντική καθώς δίνει κουράγιο και ενισχύει την θέληση των εργαζομένων να συνεχίσουν το έργο τους. Παρόλο που η αναγνώριση της ομαδικής δουλειάς και επιτυχίας είναι πολύ θετική, η αναγνώριση των προσωπικών κόπων και θυσιών έχει μεγαλύτερη βαρύτητα και σημασία **(Hiatt, 2006)**.

Ακολουθεί ο πίνακας 5 όπου παρουσιάζει το μοντέλο ADKAR συνοπτικά καθώς και ο πίνακας 6 όπου δείχνει το μοντέλο στην πράξη.

Πίνακας 5 Μοντέλο ADKAR



(Hiatt, J. M. And Creasey, T. J., 2003)

Πίνακας 6 Μοντέλο ADKAR στην πράξη

ADKAR Outcomes	WHO	HOW
Awareness of the need to change	Business leaders, sponsors, manager	Communication, coaching
Desire to support and take part in the change	Business leaders, sponsors, manager, project team	Coaching, resistance management
Knowledge of how to change	Project team, HR	Training, coaching
Ability to implement the change	Project team, HR, manager	Feedback, Model Office, coaching
Reinforcement to sustain the change	Manager	Corrective action, feedback, positive reinforcement, rewards, celebrations

(Denis Geoghegan, The Successful Leader Part I)

3. 8 Σύνοψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο 2 παρουσιάστηκε και αναλύθηκε ο όρος «αλλαγή» καθώς και η «Διοίκηση αλλαγών». Στόχος αυτής της ανάλυσης ήταν να αποδειχθεί πως οι αλλαγές είναι αναπόσπαστο κομμάτι των οργανισμών και πως όποιος δεν τις επιδιώκει ή τις αποφεύγει είναι καταδικασμένος

από τους ανταγωνιστές του σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον με ευρύτερο αποτέλεσμα την παρακμή. Παράλληλα, αναλύθηκε το πολύπλευρο και ιδιαίτερο πλαίσιο εφαρμογής των αλλαγών και τονίστηκε πως χρειάζεται ένα σαφώς ορισμένο πλάνο εφαρμογής με συγκεκριμένα στάδια και διαδικασίες ανάλογα την περίπτωση. Συνάμα, δόθηκε βάση και στους ανθρώπους που εμπλέκονται εκούσια ή ακούσια σε μία αλλαγή και τι ρόλο μπορεί να έχει ο καθένας σε όλη την διαδικασία. Το κεφάλαιο ολοκληρώθηκε με την περιγραφή των βασικότερων λόγων για συμμετοχή ή αντίσταση στην αλλαγή και προτάθηκαν θεωρητικά μοντέλα και προσεγγίσεις στην εισαγωγή αλλαγών.

4. Συγκρούσεις

Οι αλλαγές μπορούν να έχουν ένα μεγάλο φάσμα θετικών και αρνητικών επιπτώσεων σε αυτούς που τις εφαρμόζουν και σε αυτούς που εφαρμόζονται. Ο Sheehan **(1999)** εξήγησε πως οι εταιρίες και οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν συνεχείς αλλαγές σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και είναι αναγκασμένοι να τις ακολουθήσουν και προσαρμοστούν βάσει αυτών ώστε να είναι ανταγωνιστικοί. Ωστόσο, αυτές οι αλλαγές μπορούν να δημιουργήσουν διάφορα εσωτερικά θέματα, τα οποία να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων. Την ίδια άποψη υποστήριξαν και οι Αρμενάκης και Harris **(2000)** τονίζοντας πως «ένα από τα στοιχεία που εμφανίζονται άμεσα σε περιόδους αλλαγής είναι οι συγκρούσεις».

Οι συγκρούσεις, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης φύσης και έχουν αναγνωριστεί και καταγραφεί από τους θεωρητικούς. Η πρώτη, πρώιμη αποδεκτή άποψη ανάμεσα στο 1930-1940 ήταν πως οι συγκρούσεις εμπεριέχουν μόνο αρνητικά στοιχεία, είναι καταστροφικές για την λειτουργία του οργανισμού και πρέπει πάση θυσία να προσπεραστούν, να αποφευχθούν ή και να καλυφθούν. Η αντίσταση στην αλλαγή ξεκινά από τις συνεχείς και ανούσιες συγκρούσεις, την ανεπιτυχή επικοινωνία και την απογοήτευση των εργαζομένων. Η πιο μοντέρνα εκδοχή των θεωρητικών υποστηρίζει πως οι συγκρούσεις είναι ένα αναπόφευκτο φαινόμενο και πρέπει να αντιμετωπίζονται και να διαχειρίζονται ώστε να υπάρχει θετική έκβαση. Μέσα σε έναν οργανισμό οι συγκρούσεις αν διαχειριστούν σωστά, μπορούν να αποτελέσουν πηγή προόδου και εξέλιξης με θετικό τελικό πρόσημο για τον οργανισμό **(Jordan and Troth, 2002)**. Αυτό γίνεται ορατό όταν ο οργανισμός και οι άνθρωποι του υποστηρίζουν την εποικοδομητική αντιπαράθεση επιτρέποντας σε όλες τις πλευρές να εκφράσουν τις απόψεις και τις επιθυμίες τους ώστε να φτάσουν σε μία κοινή λύση ή να υπάρξουν αμοιβαίες υποχωρήσεις ώστε να γίνει αποδεκτή η οποιαδήποτε αλλαγή.

4.1 Σύγκρουση και θεωρητικές προσεγγίσεις

Στηριζόμενοι στην μοντέρνα εκδοχή αντιμετώπισης των συγκρούσεων και αντιμετωπίζοντας το φαινόμενο ως παραγωγικό και ωφέλιμο, γνωρίζουμε πως οι συγκρούσεις από μόνες τους δεν είναι καταστροφικές και όταν υπάρχει ορθή διαχείριση τους βοηθάνε στην βαθύτερη αντίληψη των σχέσεων, στην ουσιαστική κατανόηση των προβλημάτων και στην δημιουργική εύρεση λύσεων. Παρ' όλα αυτά, ευρέως υπάρχει ακόμη έντονη η τάση αντιμετώπισης τους ως κάτι δύσκολο που πρέπει να αποφευχθεί. Στην προσπάθεια να γίνει πιο ξεκάθαρο το τοπίο θα δοθούν κάποιοι ορισμοί που ειπώθηκαν κατά καιρούς από τους θεωρητικούς.

Ο ορισμός της έννοιας «σύγκρουση» ήταν και είναι μία πρόκληση για όποιον προσπάθησε να το κάνει. Η έννοια αυτή είναι πολύπλευρη και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που έχουν καθοριστικό ρόλο στην ανάλυση της. Με το πέρασμα των χρόνων οι συγκρούσεις ορίσθηκαν αρκετές φορές και η έννοια τους άλλαζε ανάλογα με το πλαίσιο, τους ανθρώπους, τις καταστάσεις, τα συμφέροντα και την οπτική γωνία που τις αντιμετώπιζε κάθε θεωρητικός. Μερικοί από τους ορισμούς που αποδόθηκαν αναφέρονται παρακάτω.

Σύμφωνα με τον Brown, σύγκρουση είναι η οποιαδήποτε αμφιβολία ή απορία, αντίθεση, μη συμβατή συμπεριφορά, αμφισβήτηση ή ανταγωνιστική στάση και αντιμετώπιση και έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία διαφωνιών. Οι διαφωνίες αυτές υπάρχουν μεταξύ μερών, τα οποία μπορεί να είναι είτε άτομα ξεχωριστά είτε ομάδες ατόμων, και το κάθε μέρος απορρίπτει την στάση και τις απόψεις των υπολοίπων**(Jafar, Tharim and Shuib, 2011).**

Ο Deutschυποστήριξε πως οισυγκρούσεις είναι το αποτέλεσμα ασύμβατων δραστηριοτήτων και εμφανίζονται όταν ένα άτομο με την στάση του παρεμβαίνει και εμποδίζει τις δραστηριότητες ενός άλλου ατόμου.**(Jafar, Tharim and Shuib, 2011)**

Οι Marchκαι Simon **(1958)** ανέφεραν πως οι συγκρούσεις πηγάζουν από την δυσλειτουργία των βασικών μηχανισμών και διαδικασιών στην λήψη αποφάσεων, ενώ ο Pondy **(1967)** έριξε όλο το βάρος στην δομή των συστημάτων και των τμημάτων εντός των οργανισμών και υποστήριξε πως οι συγκρούσεις πηγάζουν από τις διαφορές στα ενδιαφέροντα, στους στόχους και στην απογοήτευση από την μη επίτευξη τους**.**

Ο Jehn **(1997)** ανέφερε πως η σύγκρουση μπορεί να επέλθει από την διαφορετική κατανόηση των πραγμάτων, την αντίληψη καθώς και την οπτική γωνία που αντιμετωπίζει τις καταστάσεις κάθε άτομο σε σχέση με κάποιο άλλο.

Σύμφωνα με τον Tjosvold **(2006),**«Σύγκρουση μπορεί να επέλθει και από τις σχέσεις μεταξύ ανθρώπων οι οποίες περιέχουν ένα ευρύ φάσμα κινήτρων και τα άτομα έχουν παράλληλα και συνεργατικά και ανταγωνιστικά κίνητρα».

Καταληκτικά, θα αναφέρουμε την ορισμό των Barki και Hartwick **(2004)** οι οποίοι υποστήριξαν ότι «οι συγκρούσεις είναι μία δυναμική διαδικασία η οποία διεξάγεται μεταξύ αυτόνομων μερών τα οποία βίωσαν ή βιώνουν αρνητικές συμπεριφορές και αντιδράσεις μεταξύ τους και υπάρχουν διχογνωμίες ως προς την επίτευξη των τελικών στόχων».

Λαμβάνοντας υπόψιν όλους τους παραπάνω ορισμούς, συγκεντρωτικά οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να οριστούν ως: Το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο (με τον εαυτό του) ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων και μεταξύ ομάδων και οργανισμών Πρόκειται για μία κατάσταση ανταγωνισμού όπου το ένα μέρος προσπαθεί να αποτρέψει το άλλο από την επίτευξη των στόχων του.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η έννοια της σύγκρουσης είναι πολύπλευρη και μπορεί να αναλυθεί από πολλές οπτικές γωνίες. Μπορεί να αναλυθεί από την πλευρά της ασυμβατότητας και της ρήξης, συμπεριλαμβάνοντας έννοιες όπως τις προσωπικές πεποιθήσεις και απόψεις, καθώς και τις έντονες αντιδράσεις και συναισθήματα όπως απογοήτευση, θυμός και επιθετικότητα. Παράλληλα, μπορεί να αναλυθεί από την πλευρά της επίτευξης στόχων και το πως κάθε ομάδα ή άτομο προσπαθεί να τους επιτύχει λαμβάνοντας υπόψιν την παρουσία και την συμμετοχή των υπολοίπων μερών όπως και την ύπαρξη ή έλλειψη πόρων ώστε να επιτευχθεί κάποιος στόχος. Επιπρόσθετα, μπορεί να ορισθεί και με βάση την ομάδα στην οποία ανήκει, καθώς συγκρούσεις είναι δυνατόν να υπάρχουν ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα διαφορετικά άτομα, ανάμεσα σε ομάδες ατόμων ή ακόμα και σε άτομα της ίδιας ομάδας.

4.2 Αιτίες Συγκρούσεων

Το ενδεχόμενο να εμφανιστούν συγκρούσεις εντός ενός οργανισμού είναι σχεδόν σίγουρο και φυσιολογικό. Στην σύγχρονη πλέον επιχειρηματική ζωή οι οργανισμοί αποτελούνται από πολλούς ανθρώπους με διαφορετικές ιδέες, αντιλήψεις, αξίες, μόρφωση και συμπεριφορές και γι’ αυτόν τον λόγο είναι πολλά τα πεδία στα οποία μπορεί να υπάρξει σύγκρουση. Ο Tjosvold **(1998)** υποστήριξε πως οι οργανισμοί είναι μία τεράστια πηγή μελέτης των συγκρούσεων επειδή υπάρχει μεγάλη εξάρτηση μεταξύ καταστάσεων που εμπεριέχουν τα στοιχεία της εξουσίας, της ιεραρχίας και της ομάδας **(Ikeda et al., 2005).** Στην συνέχεια, θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν λεπτομερώς οι βασικές αιτίες που φέρνουν την ρήξη και την σύγκρουση εντός των οργανισμών.

- Ελλιπής Επικοινωνία

«Η ελλιπής επικοινωνία και τα εμπόδια που μπαίνουν μέσα σε αυτή είναι μία από τις βασικές αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων»,**(Isa, 2015)**. Είναι ένα αποτέλεσμα είτε διαφορετικού τρόπου επικοινωνίας είτε ολοκληρωτικής αποτυχίας μετάδοσης και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού. Η ελλιπής ή λανθασμένη επικοινωνία μπορεί να κάνει την μία από τις δύο πλευρές να νιώσει άβολα και να δημιουργηθούν παρεξηγήσεις.

Επιπρόσθετα, μπορεί να δημιουργηθούν λανθασμένες εντυπώσεις και υπόγειες συζητήσεις και σχολιασμοί από τους εργαζόμενους. Τα οποιαδήποτε εμπόδια στην επικοινωνία αναπόφευκτα θα εμποδίσουν και την ευθυγράμμιση των στόχων του οργανισμού και των ενδιαφερόντων των εργαζομένων. Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα όχι μόνο την δημιουργία συγκρούσεων αλλά και την μείωση της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και την πτώση του ηθικού τους.

- Διαφορετικές προσωπικότητες

«Η διαφορές μεταξύ των προσωπικοτήτων των εργαζομένων είναι άλλη μία αιτία που δημιουργεί συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο», **(Isa,2015).** Κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικό υπόβαθρο και εμπειρίες, τα οποία παίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της προσωπικότητας του. Όταν οι εργαζόμενοι αποτυγχάνουν να κατανοήσουν ή να αποδεχθούν την ποικιλία των προσωπικοτήτων εντός ενός οργανισμού τότε τα πρώτα προβλήματα κάνουν την εμφάνιση τους. Προβλήματα όπως παρεξηγήσεις, προκλητικές ή προσβλητικές συμπεριφορές, στερεότυπα και αρνητικές κριτικές μεταξύ των εργαζομένων δημιουργούν συγκρούσεις.

- Διαφορετικοί Στόχοι και ιδέες

Ο Robins **(1983)** υποστήριξε πως οι άνθρωποι είναι γνώστες των παραγόντων που δημιουργούν συγκρούσεις και πως ένας παράγοντας από αυτούς είναι οι διαφορετικοί στόχοι. Συγκρούσεις μπορούν να προκληθούν όταν μία πλευρά δεν προσπαθεί να βοηθήσει την άλλη πλευρά να επιτύχει τους στόχους της **(Ikeda et al., 2005).** Είναι πολύ συχνό φαινόμενο μία ομάδα εργαζομένων ή κάθε εργαζόμενος σαν μονάδα να έχει διαφορετικούς στόχους και ιδέες συγκριτικά με το σύνολο του οργανισμού και επόμενο είναι κάθε πλευρά να υποστηρίξει τις ιδέες της και να προσπαθήσεις να επιτύχει τους στόχους της απορρίπτοντας την άλλη πλευρά. Αυτό αποτελεί άλλη μία αιτία σύγκρουσης και διαμάχης.

- Πόροι

Σε πολλές περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι πρέπει να μοιράσουν και να διαχειριστούν διάφορους πόρους όπως χρηματικά ποσά, πόστα, χώρους εργασίας, εξοπλισμό και υπηρεσίες. Όταν ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων αισθανθεί πως ο διαμοιρασμός των πόρων είναι άνισος, τότε

υπάρχουν συγκρούσεις **(Omisore and Abiodun, 2014)**. Όσο μεγαλύτερη η αίσθηση αδικίας τόσο μεγαλύτερη και η πιθανότητα να υπάρξουν συγκρούσεις, καθώς η κατανομή των πόρων είναι και μορφή επίδειξης εξουσίας, σεβασμού ή και πρόθεσης ανταγωνισμού **(Muscalu, 2015)**. Γι' αυτή την περίπτωση, ωφέλιμο θα ήταν να υπάρχει μία πάγια εσωτερική πολιτική που θα καθορίζει με διαφάνεια και δικαιοσύνη τον διαμοιρασμό και την παροχή πόρων στο ανθρώπινο δυναμικό.

- Αλληλεξάρτηση

ΟιKumar, Scheer, and Steenkamp **(1995)** υποστήριξαν πως μία από τις βασικές αιτίες για σύγκρουση είναι ο βαθμός εξάρτησης ενός εργαζομένου και της εργασίας του από κάποιο άλλο μέλος του οργανισμού και πως τα πρώτα προβλήματα από την εξάρτηση της εργασίας εμφανίζονται στην εμπιστοσύνη και στην αφοσίωση. Όταν ένας εργαζόμενος εξαρτάται από κάποιον άλλο ώστε να ολοκληρώσει την εργασία του, τότε είναι πιο εύκολο να χαθούν οι ευθύνες που αναλογούν στον καθένα και έτσι να αρχίσουν οι κατηγορίες και η επίρριψη ευθυνών. «Αυξάνοντας τον αριθμό των εμπλεκομένων σε μία υπόθεση, αυξάνεται ο βαθμός αλληλεξάρτησης με αποτέλεσμα την αύξηση πιθανοτήτων για μία σύγκρουση», **(Muscalu,2015).**

- Ρόλοι και προσδοκίες

Σύμφωνα με τους Whitlamκαι Cameron **(2012)** μία συνήθη αιτία σύγκρουσης είναι η ασάφεια των ρόλων των εργαζομένων. Κάθε εργαζόμενος έχει έναν ή περισσότερους ρόλους εντός του οργανισμού. Κάθε ρόλος εμπεριέχει ευθύνες, περιγραφή αρμοδιοτήτων, συμφωνίες και προθεσμίες τα οποίες είναι αναμενόμενα από τους εργαζόμενους. Αν αυτοί οι ρόλοι δεν οριστούν επαρκώς τότε προφανώς δημιουργούνται λανθασμένες προσδοκίες από όλες τις πλευρές και αποτέλεσμα είναι η εμφάνιση συγκρούσεων. Παράλληλα, στην σύγχρονη εποχή οι εργαζόμενοι τείνουν να εξειδικεύονται όλο και περισσότερο σε συγκεκριμένους τομείς έχοντας γενικές γνώσεις για τις υπόλοιπες διαδικασίες **(Omisore and Abiodun, 2014)**. Όσο μεγαλύτερη η εξειδίκευση τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα συγκρούσεων καθώς οι εξειδικευμένοι εργαζόμενοι δεν έχουν ολοκληρωμένη και αντικειμενική εικόνα των υπόλοιπων εργασιών και συχνά τείνουν να έχουν παράλογες ή αβάσιμες απαιτήσεις από συναδέλφους ή υφισταμένους τους.

- Σχέσεις εξουσίας

Σε πολλούς οργανισμούς υπάρχουν διαμάχες όταν μία πλευρά υποδεικνύει στην άλλη τι πρέπει να κάνει. Αυτή είναι μια συνηθισμένη αιτία σύγκρουσης ανάμεσα σε μάνατζερς και υφιστάμενους **(Omisore and Abiodun, 2014)**. Έχει παρατηρηθεί ως συχνό φαινόμενο πως οι

αυστηροί μάνατζερς έχουν περισσότερα επεισόδια συγκρούσεων με τους υφισταμένους τους **(Ikeda et al., 2005)**. Επιπρόσθετα, οι άνθρωποι τείνουν να συμμετέχουν σε συγκρούσεις ώστε να αυξάνουν την δύναμη και την εξουσία τους ή ώστε να κάνουν επίδειξη της θέσης τους εντός του οργανισμού **(Muscalu,2015).**

- Σεξουαλική παρενόχληση και σεξισμός

Πλέον, αποτελούν και τα δύο αιτίες συγκρούσεων όλο και πιο συχνά εντός των οργανισμών. Η σεξουαλική παρενόχληση περιέχει οποιαδήποτε νύξη για σεξουαλικές πράξεις ή και υπόνοια αυτών, η οποία προσβάλλει και μειώνει την προσωπικότητα και την υπόσταση του ατόμου. Ευρύτερα, ο σεξισμός αποτελεί προσβολή και μείωση του εργαζόμενου βασιζόμενη στο φύλο του. Και οι δύο αιτίες, κλιμακώνουν τις εντάσεις των οργανισμών, δημιουργώντας ψυχολογικά προβλήματα, άγχος, φόβο, πίεση συνδυασμένο με χαμηλή απόδοση του εργαζομένου **(Muscalu,2015)**.

- Στρες

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη αιτία, το στρες ξεχωριστά από μόνο του μπορεί να αποτελέσει αιτία διαμάχης και σύγκρουσης. Το στρες πλέον θεωρείται μία από τις σύγχρονες αιτίες συγκρούσεων και αναφέρεται στην αίσθηση που έχει ο εργαζόμενος πως βρίσκεται κάτω από νοητική και ψυχολογική πίεση με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις. Κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές αντιδράσεις όταν βρίσκεται υπό πίεση και άγχος, για κάποιους είναι παραγωγικό ενώ κάποιοι άλλοι δεν αντέχουν σε τέτοιες καταστάσεις. Το στρες στην εργασία μπορεί να επηρεάσει τα συναισθήματα, τον τρόπο σκέψης, συμπεριφοράς καθώς και την σωματική υγεία του εργαζόμενου με αποτέλεσμα να έχει χαμηλές άμυνες, λιγότερη υπομονή και μειωμένη οξυδέρκεια. Όλα αυτά συναινούν στην πιο εύκολη συμμετοχή του σε μία ενδεχόμενη σύγκρουση.

4.3 Στάδια της σύγκρουσης

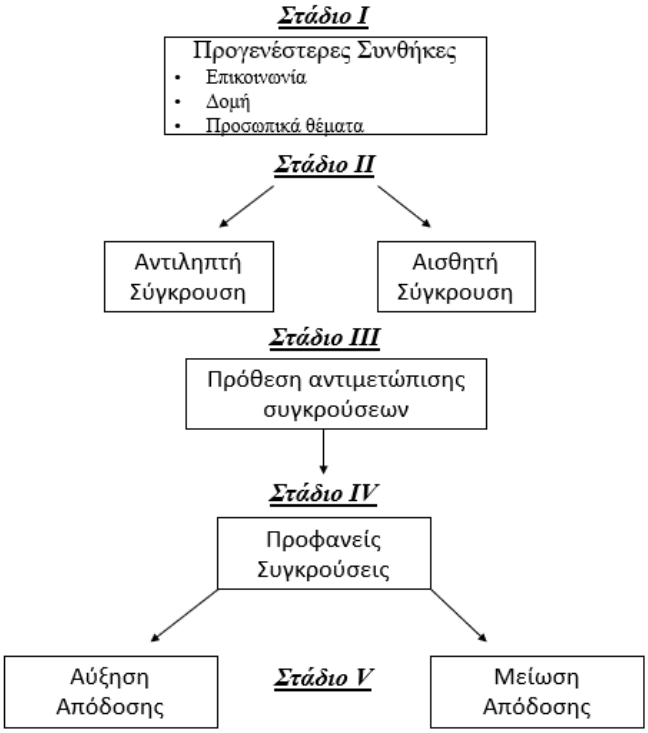
Στις συγκρούσεις η πιο γνωστή και συνήθη εικόνα που μένει στο μυαλό των ανθρώπων είναι οι ακραίες συμπεριφορές, οι εκρήξεις θυμού, η επιθετικότητα και οι διαπληκτισμοί, ωστόσο αυτό είναι ένα μικρό κομμάτι της όλης διαδικασίας **(Mcshane and Glinow, 2008)**. Η διαδικασία της σύγκρουσης αποτελείται από πέντε στάδια τα οποία είναι τα παρακάτω και παρουσιάζονται και με την μορφή διαγράμματος:

I. Πιθανή αντίθεση ή ασυμβατότητα
II. Γνώση και προσωποποίηση

III. Προθέσεις

IV. Συμπεριφορές

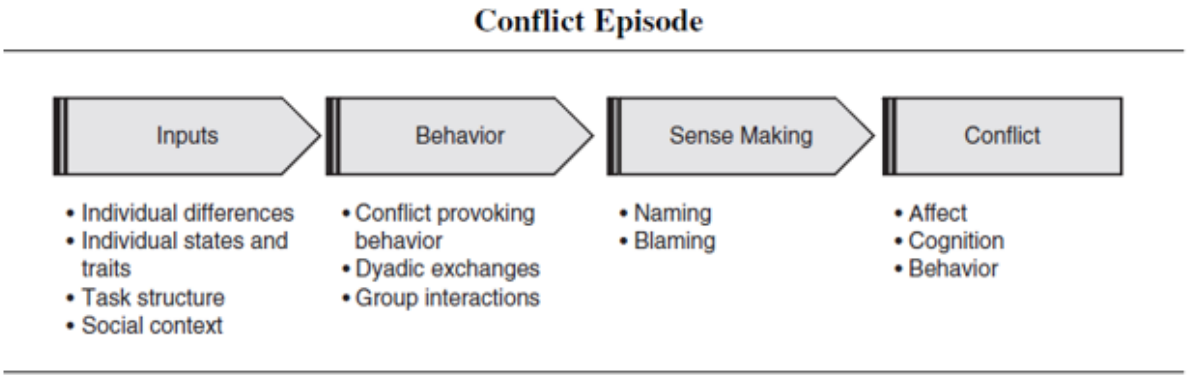
V. Αποτέλεσμα



Διάγραμμα 2 Τα πέντε στάδια της σύγκρουσης
(Robbins, 2005)

Από την άλλη πλευρά, ο Korsgaard et al. **(2008)** παρουσιάζει τα στάδια των συγκρούσεων ως μία δυναμική διαδικασία αλληλεξάρτησης και αλληλουχίας γεγονότων. Τα στάδια των συγκρούσεων εδώ καλύπτουν μία μεγαλύτερη έκταση που αφορά τα συστήματα, την δομή και τις διαπροσωπικές σχέσεις του οργανισμού σε ευρύτερο πλαίσιο. Σύμφωνα με αυτή την δυναμική διαδικασία, η σύγκρουση ξεκινά με έναν ταχύ και ανορθόδοξο τρόπο όπου τα δύο μέρη αλληλοεπιδρούν σε δύσκολες και φορτισμένες συνθήκες. Το γεγονός αυτό, κάνει τα δύο μέρη αρχικά να προσπαθήσουν να κατανοήσουν την σοβαρότητα της κατάστασης **(Neuman and Baron, 1998).** Η κατανόηση της κατάστασης και η γνωστική εκτίμηση των πραγμάτων σύμφωνα με τον Thomas **(1997)** οδηγεί στην συνειδητοποίηση της σύγκρουσης, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε συναισθήματα, γνωστικές αντιδράσεις και ενέργειες που ανταποκρίνονται στην σύγκρουση **(Korsgaard et al.2008)**. Τέλος, η συγκεκριμένη δυναμική διαδικασία συνεπάγεται και σε επαναληπτικές πράξεις και σχέσεις δεδομένου ότι ένα επεισόδιο σύγκρουσης έχει συνέπειες για μελλοντικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και επακόλουθα επεισόδια συγκρούσεων.

Σχηματικά η αναφορά του Korsgaard et al. **(2008)** περί μιας δυναμικής διαδικασίας αποτελείται από τρία στάδια που καταλήγουν στην σύγκρουση και παρουσιάζονται μέσω του διαγράμματος 3.



Διάγραμμα 3 Τα τρία στάδια της σύγκρουσης
(Korsgaard et al.2008)

4.4Είδη, επίπεδα και τύποι συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενες ενότητες, είναι πολύπλευρες και έχουν την δυνατότητα να κατηγοριοποιηθούν κατά είδος, επίπεδο και τύπο ώστε να προσδιοριστούν με μεγαλύτερη ευκολία και επάρκεια. Πολλοί θεωρητικοί και ερευνητές προσπάθησαν να κατηγοριοποιήσουν τις συγκρούσεις, ωστόσο όπως έχει αναφέρει και ο Tjosvold **(2008)** η προσπάθεια διαχωρισμού των συγκρούσεων κατά περίπτωση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ατέρμονη. Στην συνέχεια, θα γίνει μία προσπάθεια παρουσίασης των πιο διαδεδομένων επιμερισμών που έχουν γίνει για τις συγκρούσεις.

4.4.1 Είδη συγκρούσεων

Η πρώτη κατηγοριοποίηση αφορά το είδος της σύγκρουσης. Βασιζόμενοι στις θεωρίες και αναφορές ερευνητών όπως οι Amason και Sapienza, **(1997)**, Cosier και Rose**(1977)**, Pelled **(1996)** οι συγκρούσεις μπορούν να διαχωριστούν βάσει των καθηκόντων, σχέσεων και διαδικασιών **(Jehn and Mannix, 2001)**.

- Συγκρούσεις καθηκόντων (task conflict)

  Αφορά τις διαφορές που αναγνωρίζονται στις απόψεις και τις ιδέες σχετικά με μία ομαδική εργασία. Σε μία τέτοια σύγκρουση, υπάρχουν διαφωνίες όσων αφορά τον ορισμό των καθηκόντων και τους απώτερους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν **(Behfar et al., 2011)**. Παράλληλα, οι συγκρούσεις καθηκόντων συνδέονται με πολλά θετικά αποτελέσματα όπως

την βελτίωση του παραγωγικού διαλόγου εντός των ομάδων, ποιοτικότερες και πιο ευφάνταστες ιδέες και καινοτομίες καθώς και βελτίωση της παροχής υπηρεσιών **(Trochim et al., 2008)**

- Συγκρούσεις σχέσεων (relationship conflict)

  Πραγματεύεται τις διαπροσωπικές σχέσεις και την ασυμβατότητα που υπάρχει μέσα σε αυτές και περιλαμβάνονται έντονα συναισθήματα με εντάσεις και τριβές. Οι συγκρούσεις που αφορούν τις σχέσεις συνήθως πηγάζουν από προσωπικά ζητήματα μεταξύ των δύο πλευρών και εμπεριέχουν προσωπικές αντιπάθειες, ενοχλήσεις, απογοήτευση, προβληματισμό και τεταμένο κλίμα σχέσεων **(Jehn and Mannix, 2001)**. Παράλληλα, στις συγκρούσεις τέτοιου είδους πάντα υπάρχει και ο φόβος της απόρριψης από την ομάδα και επίρριψη ευθυνών από αυτή προς το απορριπτόμενο μέλος.

- Συγκρούσεις διαδικασιών

  Ορίζονται ως οι αντιπαραθέσεις που δημιουργούνται για τον τρόπο και τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν ώστε να ολοκληρωθεί ένα έργο. Συνάμα, αφορά και τις διαφωνίες που υπάρχουν ως προς τις ευθύνες που αναλαμβάνει κάθε άτομο ή ομάδα ώστε να ολοκληρωθεί ένα έργο **(Behfar et al., 2011)**. Όπως αναφέρει και ο Jehn **(1999)**, «οι συγκρούσεις διαδικασιών συνδέονται με χαμηλό ηθικό, μειωμένη παραγωγικότητα και χαμηλή απόδοση της ομάδας».

4.4.2 Επίπεδα συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις βάσει επιπέδου μπορεί να διαχωριστούν σε οριζόντιες και κάθετες εντός ενός οργανισμού. Οι οριζόντιες συγκρούσεις δημιουργούνται μεταξύ ατόμων της ίδιας βαθμίδας και ιεραρχίας και αφορούν εργαζόμενους που μπορεί να ανήκουν στην ίδια ομάδα ή στο ίδιο τμήμα. Οι κάθετες συγκρούσεις απευθύνονται σε μέλη του οργανισμού που δεν είναι στην ίδια βαθμίδα και υπάρχει ιεραρχική διαφορά όπως για παράδειγμα ενός διευθυντή με έναν υπάλληλο του τμήματος τους. Στις κάθετες συγκρούσεις είναι συνήθως πιο εμφανής η διαφορά εξουσίας και κύρους μεταξύ των αντιπαρατιθέμενων μελών **(Ikeda et al., 2005)**.

Παράλληλα, ταξινομώντας τις συγκρούσεις σύμφωνα με το επίπεδο μπορούμε να κάνουμε διαχωρισμό των επιπέδων βάσει και των εμπλεκόμενων ατόμων στην σύγκρουση. Κατά αυτόν τον τρόπο υπάρχουν και οι εξής συγκρούσεις και αναλύονται συνοπτικά παρακάτω:

- Ενδοπροσωπικές (intrapersonal)

  Τέτοιου είδους σύγκρουση αφορά το ίδιο το άτομο και τις αποφάσεις που καλείται να λάβει. Βασικές πηγές της ενδοπροσωπικής σύγκρουσης είναι η ιδιοσυγκρασία, η ψυχολογία, οι αρχές και οι πεποιθήσεις του ατόμου. Όλα αυτά μπορούν θιχτούν και να

οδηγήσουν το άτομο σε μία εσωτερική αντιπαράθεση γι' αυτό και τέτοιου είδους συγκρούσεις αφορούν κυρίως τον τομέα της ψυχολογίας **(Behfar et al., 2011)**.

- Διαπροσωπικές (interpersonal)

  Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις πηγάζουν από ασυμβατότητες, διαφωνίες και διαφορές και απευθύνονται κυρίως σε άτομα και ομάδες τα οποία πιθανότατα να είναι της ίδιας ή και διαφορετικής ιεραρχικής κλίμακας. Σε αυτού του είδους τις συγκρούσεις κάθε πλευρά στηρίζει την θέση της πάνω σε συναισθήματα και συμπεριφορές και η κατανόηση της κατάστασης γίνεται ακόμα πιο δύσκολη εφόσον απουσιάζει η λογική αντιμετώπιση των πραγμάτων **(Peterson, 2011).**

- Ενδοτμηματικές (intragroup)

  Συγκρούσεις οι οποίες αφορούν μέλη του ίδιου τμήματος ή ομάδας και έχουν να κάνουν είτε με την προσπάθεια επίδειξης θέσης ισχύος είτε με την προσπάθεια επιβολής και επίδειξης επιρροής σε σημαντικά θέματα και καταστάσεις **(Behfar et al., 2011)**.

- Διατμηματικές (intergroup)

  Οι διατμηματικές συγκρούσεις όπως είναι προφανές αναφέρονται σε διαφωνίες μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και ομάδων. Οι συγκρούσεις αυτές περιλαμβάνουν διαφωνίες σχετικά με τις ευθύνες, τους διαθέσιμους πόρους, την θέση ισχύος και τα τελικά αποτελέσματα ενός έργου **(Jehn and Mannix, 2001)**.

4.4.3 Τύποι συγκρούσεων

Όπως αποδεικνύεται ως τώρα οι συγκρούσεις έχουν μεγάλη δυναμική και ποικιλία ως προς τον επιμερισμό τους. Μία τελευταία κατηγοριοποίηση που μπορεί να γίνει είναι με βάση τον τύπο και οι δύο προτεινόμενοι τύποι είναι η λειτουργική και η δυσλειτουργική σύγκρουση.

- Λειτουργική ή παραγωγική σύγκρουση

  Οι συγκρούσεις που έχουν ως βασικά συστατικά τον υγιή αντίλογο, τις πολύπλευρες απόψεις, την πρόθεση για επίλυση προβλημάτων και ως τελικό αποτέλεσμα την επίτευξη κοινών στόχων θεωρούνται παραγωγικές. Ο Robbins **(2001)** υποστηρίζει πως λειτουργικές συγκρούσεις είναι αυτές που υποστηρίζουν τους στόχους της ομάδας και παράλληλα βελτιώνουν την απόδοση της. Επιπρόσθετα, ένα πλεονέκτημα της παραγωγικής σύγκρουσης είναι πως δίνει την δυνατότητα στα μέλη των ομάδων να αναγνωρίσουν το εκάστοτε πρόβλημα και να βρούνε νέες ιδέες και ευκαιρίες **(Kinicki and Kreitner, 2008)**.

- Δυσλειτουργική ή αντιπαραγωγική σύγκρουση

  Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτές αλλά και επιθυμητές στους οργανισμούς, όταν όμως δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά μπορούν να φθείρουν τις σχέσεις και έτσι να παρεμποδίσουν την ανταλλαγή ιδεών, πληροφοριών και πόρων μεταξύ ομάδων και τμημάτων. Η δυσλειτουργική σύγκρουση εμποδίζει την επίτευξη των στόχων και την απόδοση των εργαζομένων ενώ παράλληλα μειώνει και την παραγωγικότητα. Εδώ ως κύρια αιτία είναι τα ανταγωνιστικά ατομικά συμφέροντα που υπερισχύουν του συνολικού ενδιαφέροντος του οργανισμού και έτσι τα ανώτερα στελέχη δεν διαμοιράζουν πληροφορίες μεταξύ τους και οι εργαζόμενοι σαμποτάρουν ο ένας τη δουλειά του άλλου, είτε εκ προθέσεως είτε λόγω της έλλειψης ενδιαφέροντος στην ομαδική εργασία **(Kinicki and Kreitner, 2008)**.

4.5 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, οι συγκρούσεις είναι ποικιλόμορφες και έχουν πολλές οπτικές γωνίες, γι' αυτόν τον λόγο υπάρχει και ένα μεγάλο εύρος στρατηγικών που στηρίζονται πάνω σε συμπεριφορές ώστε να αντιμετωπιστούν οι διαπροσωπικές συγκρούσεις. Για τις συγκρούσεις που πρέπει να επιλυθούν άμεσα και αποτελεσματικά, μία στρατηγική μπορεί να είναι περισσότερο αποτελεσματική από μία άλλη ανάλογα και την περίπτωση. Οι Blake και Mouton **(1964)** κατηγοριοποίησαν τους τρόπους αντιμετώπισης των διαπροσωπικών συγκρούσεων σε πέντε τύπους, το εξαναγκαστικό (forcing),υποχωρητικό (withdrawing), εξομαλυντικό (smoothing), συμβιβαστικό (compromising), αναλυτικό- πρακτικό (problem solving), ενώ παράλληλα ο Thomas **(1976)** προσπάθησε να ερμηνεύσει εκ νέου τις κατηγορίες αυτές. Αναλύοντας αυτές τις κατηγορίες, δημιουργούνται δύο άξονες, ο ένας άξονας αφορά τον βαθμό ενδιαφέροντος για τον ίδιο σου τον εαυτό, ενώ ο άλλος άξονας αφορά τον βαθμό ενδιαφέροντος για τους υπολοίπους. Ο πρώτος άξονας εξηγεί τον βαθμό στον οποίο το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις δικές του επιθυμίες και συμφέροντα. Ο δεύτερος άξονας παρουσιάζει τον βαθμό στον οποίο το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υπολοίπων. Από τον συνδυασμό των δύο αυτών αξόνων προκύπτουν οι πέντε βασικές στρατηγικές αντιμετώπισης διαπροσωπικών συγκρούσεων και είναι οι παρακάτω:

- Στρατηγική συνεργασίας (collaborating)

  Εδώ ισχύει η θεωρία του υψηλού ενδιαφέροντος ικανοποίηση και του ίδιου του ατόμου και των υπολοίπων. Εμπεριέχονται τα στοιχεία της ανταλλαγής πληροφοριών, των ανοιχτών συνομιλιών με ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη, η εξέταση όλων των πιθανών λύσεων καθώς και επίλυση των διαφορών ανάμεσα στα δύο μέλη. Αυτή η στρατηγική έχει οφέλη και για

τα δύο εμπλεκόμενα μέλη και οδηγεί σε δημιουργικές και αποτελεσματικές λύσεις**(Lawrence and Lorsch, 1967)**και «είναι κατάλληλη για περιπτώσεις όπου αφορούν πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού ή για την αποτελεσματική ολοκλήρωση μακροπρόθεσμων εργασιών», **(Rahim, 1985) .**

- Στρατηγική υποχώρησης (accommodating)

  Σε αυτή την στρατηγική μεγάλη έμφαση δίνεται στην ικανοποίηση των υπολοίπων παρά του ίδιου του ατόμου. Σε αυτήν την περίπτωση, το ίδιο το άτομο υποχωρεί και βάζει ως προτεραιότητα τις απαιτήσεις και την ικανοποίηση των υπολοίπων μελών. Αυτή η στρατηγική είναι κατάλληλη όταν ο ένας από τους δύο εμπλεκόμενους θεωρεί πως ίσως έχει λιγότερο δίκαιο ή όταν πιστεύει πως απέναντι πλευρά το θέμα της σύγκρουσης είναι πιο σημαντικό. Επιπρόσθετα, ο συμβιβασμός χρησιμοποιείται όταν το ένα από τα δύο μέλη της σύγκρουσης έχει την ελπίδα πως υποχωρώντας τώρα κερδίσει κάτι που χρειάζεται σε μελλοντική κατάσταση **(Rahim, 1985)**.

- Στρατηγική ανταγωνισμού (competing)

  Η στρατηγική του ανταγωνισμού υποστηρίζει την κατάσταση «κερδίζω- χάνεις» και υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση του ίδιου του ατόμου και όχι των υπολοίπων. Σε αυτή την στρατηγική το άτομο προσπαθεί να κερδίσει ολοκληρωτικά από την σύγκρουση χωρίς να υπολογίζει την απέναντι πλευρά και τις ανάγκες της. Τέτοιού είδους στρατηγική χρησιμοποιείται όταν υπάρχουν προβλήματα που χρήζουν άμεσης λύσης είτε όταν τα ανώτερα μέλη ενός οργανισμού επιθυμούν να υλοποιήσουν ένα έργο ή μία δραστηριότητα **(Slabbert, 2004)**.

- Στρατηγική αποφυγής (avoiding)

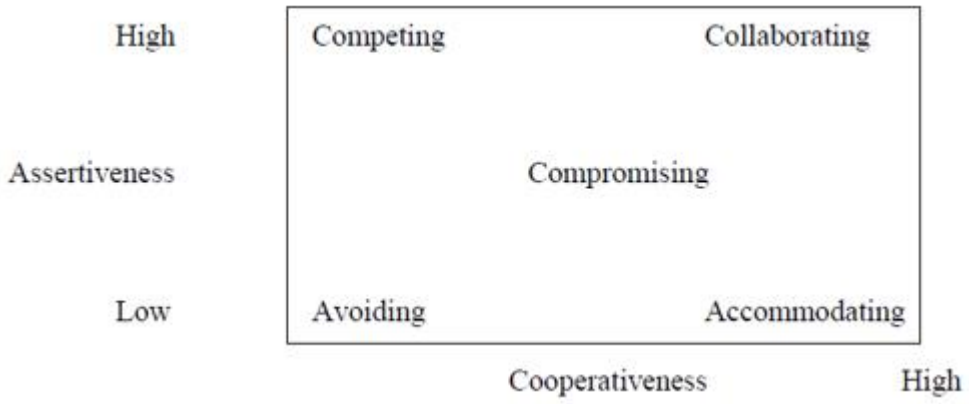
  Η στρατηγική αυτή συνδέεται με το χαμηλό ενδιαφέρον για προσωπικά συμφέροντα και για τα συμφέροντα των υπολοίπων. Εκφράζεται συνήθως με αγνόηση της σύγκρουσης, αναβολή στην αντιμετώπιση του προβλήματος ή και αποχώρηση από το πρόβλημα. Η μόνη περίπτωση όπου αυτή η στρατηγική είναι αποτελεσματική είναι όταν τα προβλήματα είναι είτε ασήμαντα είτε λύνονται πολύ εύκολα χωρίς ιδιαίτερη παρέμβαση. Εφαρμόζεται όταν ασήμαντα προβλήματα αποσπούν την προσοχή από άλλα πολύ σημαντικότερα θέματα **(Kazan, 1997)**.

- Στρατηγική συμβιβασμού (compromising)

  Με την στρατηγική του συμβιβασμού υπάρχει αμοιβαία υποχώρηση και από τις δύο πλευρές ώστε να βρεθεί μία κοινή λύση. Είναι χρήσιμη όταν και οι δύο πλευρές που συγκρούονται θα χάσουν αν δεν βρεθεί λύση είτε όταν και οι δύο πλευρές είναι πολύ ισχυρές και έχουν μεγάλη δυναμική. Κυρίως χρησιμοποιείται σε θέματα που αφορούν στρατηγικές αποφάσεις των οργανισμών **(Rahim, 1985)**.

Σχηματικά, στον πίνακα 7, οι πέντε στρατηγικές που παρουσιάστηκαν:

Πίνακας 7 Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων



(A.TSlabert/ The social science journal, 2004)

4.6 Σύνοψη κεφαλαίου

Στις παραπάνω ενότητες έγινε προσπάθεια να εξεταστεί επαρκώς η έννοια των συγκρούσεων. Οι συγκρούσεις αποτελούν ένα φυσικό και αναπόσπαστο κομμάτι των οργανισμών και ο τρόπος με τον οποίο θα αντιμετωπιστούν από τους εκάστοτε εμπλεκόμενους προσδιορίζει την έκβαση της σύγκρουσης. Βάσει όλων των πληροφοριών που αναφέρθηκαν παραπάνω, σε αυτό το κεφάλαιο αρχικά έγινε προσπάθεια ώστε να οριστεί επαρκώς η έννοια των συγκρούσεων και να παρουσιαστούν οι περισσότερες απόψεις από τους θεωρητικούς. Στην συνέχεια, ερευνήθηκαν οι κύριες αιτίες που οδηγούν στις συγκρούσεις. Παράλληλα, παρουσιάστηκαν τα στάδια μία σύγκρουσης από το σημείο της αναγνώρισης ως το σημείο της ολικής ρήξης, ενώ πραγματοποιήθηκε και εκτενή μελέτη σχετικά με τα είδη, τα επίπεδα και τους τύπους συγκρούσεων. Καταληκτικά, επεξηγήθηκαν οι βασικές στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων οι οποίες προκύπτουν από τον συνδυασμό δύο αξόνων που αφορούν τα προσωπικά και τα ομαδικά συμφέροντα.

5. Έρευνα- Μοντέλο με ιδιαιτερότητες στον τραπεζικό τομέα

5.1 Αλλαγές στον τραπεζικό τομέα- Το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδας

Τα τελευταία είκοσι έτη, με ιδιαίτερη κινητικότητα από το 2008 και έπειτα, το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα βρίσκεται σε διαδικασίες επαναπροσδιορισμού και επανατοποθέτησης σε λειτουργικό και οργανωσιακό επίπεδο. Ο τραπεζικός τομέας βρίσκεται στο κέντρο αυτών των δραστηριοτήτων δεχόμενος σαρωτικές αλλαγές και κινήσεις με κύριο στόχο την επιβίωση αρχικά και την εξέλιξη μετέπειτα. Το υπάρχον τραπεζικό σύστημα σε παγκόσμιο επίπεδο, τα τελευταία δώδεκα έτη δοκιμάζεται μέσα σε κρίσιμες καταστάσεις όπως παγκόσμια ύφεση, ελεγχόμενες οικονομίες υπό τον φόβο πτωχεύσεων και αδυναμίας αποπληρωμής χρεών, θεμιτός και αθέμιτος ανταγωνισμός καθώς και προσπάθειες αναδιαμόρφωσης του τραπεζικού τομέα μέσω τρόπων που δοκιμάστηκαν ή δοκιμάζονται για πρώτη φορά χωρίς να υπάρχουν προηγούμενα αποτελέσματα **(Joshi and Goyal, 2012)**.Παράλληλα, «η συνεχής εισαγωγή νέων τεχνολογιών στον τομέα των τραπεζών, οι αλλαγές σε εργασιακές σχέσεις και η οικονομική κρίση έχουν βαρύνουσα σημασία μεταφέροντας αυτό το σαρωτικό κύμα μεταβολών και στην πραγματική οικονομία», **(Belias et. al, 2016)**

Οι κυριότερες αλλαγές που παρατηρούνται στον τραπεζικό τομέα αφορούν, συγχωνεύσεις και εξαγορές, παγκοσμιοποίηση και ευρεία διάθεση τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλαγές στην οργανωτική δομή, καινοτομίες στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, εισαγωγή ηλεκτρονικών προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και αναβάθμιση πληροφοριακών συστημάτων και ηλεκτρονικών πλατφορμών **(Konstantopoulos et., al, 2008)**. Συνάμα, οι διοικήσεις των τραπεζών προχώρησαν σε επαναπροσδιορισμό των στόχων, των στρατηγικών και του τρόπου λειτουργίας τους με απώτερο σκοπό να εξασφαλίσουν νέα κεφάλαια, να διαφυλάξουν τις σχέσεις τους με τους πελάτες υψίστης σημασίας και να καθησυχάσουν τους μετόχους και το ευρύτερο επενδυτικό περιβάλλον **(Joshi and Goyal, 2012).**

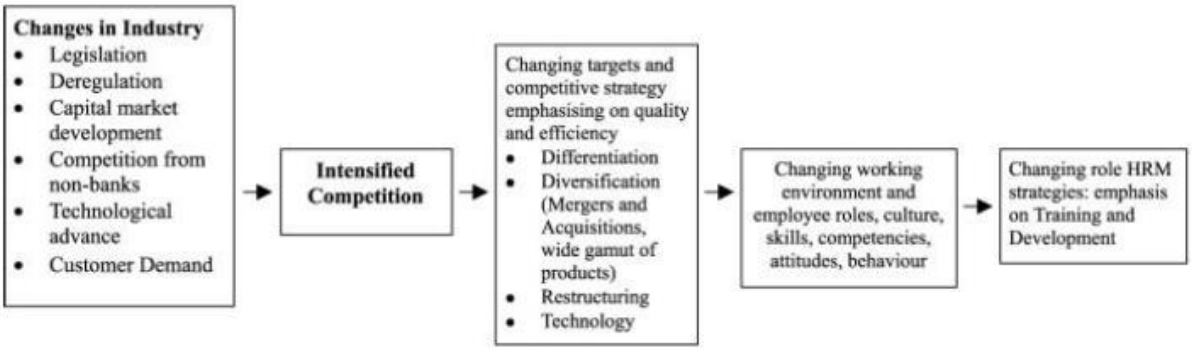
Στην Ελλάδα, η κατάσταση δεν είναι διαφορετική. Το τραπεζικό σύστημα της χώρας, μέχρι και τις αρχές του 1990 δεν είχε ούτε τις δυνατότητες, ούτε τις προοπτικές να αναβαθμιστεί με αποτέλεσμα να επικρατεί μία απαράλλακτη κατάσταση όπου οι τράπεζες υποβοηθούσαν την ελληνική αγορά και υποβοηθούνταν από τον κρατικό μηχανισμό **(Andrikopoulou, 2002)**. Από το 1987 και μετά, στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα αρχίζει μία σειρά από αλλαγές. Η παγκοσμιοποίηση καθώς και οι διαδικασίες χρηματοπιστωτικής ευθυγράμμισης με την Ευρωπαϊκή Ένωση οδηγούν στον εκσυγχρονισμό του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος, την απελευθέρωση των επιτοκίων, την ελεύθερη κίνηση κεφαλαίων καθώς και την κατάργηση άμεσων

πιστωτικών ελέγχων. Από το 1992, αρχίζουν να συντελούνται και αλλαγές που αφορούν και τις συγχωνεύσεις και εξαγορές αποκτώντας προοπτικές διεθνούς εξέλιξης βιώνοντας παράλληλα εποχές κερδοφορίας **(Liargovas and Repousis, 2010)**.

Στο πέρασμα των δεκαετιών και πιο συγκεκριμένα από το 2008 και έπειτα, η ελληνική οικονομία και το ελληνικό τραπεζικό σύστημα βρέθηκαν σε δεινή θέση. Η παγκόσμια οικονομική κρίση σε συνδυασμό με την έλλειψη ετοιμότητας και προληπτικών μέτρων από τις ελληνικές τράπεζες, έφερε την αναπόφευκτη επιτήρηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, καθώς και την υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας του τραπεζικού συστήματος από παγκόσμιους οίκους όπως Moody's, Fitch and Standard and Poor's.

Αποτέλεσμα όλων αυτών των γεγονότων ήταν η επιτακτική ανάγκη για αλλαγές στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα που θα επαναφέραν την ομαλή λειτουργία των τραπεζών και του ευρύτερου χρηματοπιστωτικού συστήματος. Οι κυριότερες αλλαγές στην προσπάθεια επιβίωσης, προσαρμογής και εξέλιξης των ελληνικών τραπεζών ήταν οι εξής:

- Συγχωνεύσεις και εξαγορές
- Μαζική χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών και εφαρμογών
- Εσωτερικές μετακινήσεις εργαζομένων
- Μείωση ανθρώπινου δυναμικού
- Μείωση αριθμού υποκαταστημάτων
- Αλλαγή όρων παροχής δανείων
- Ρύθμιση και διαχείριση κόκκινων δανείων
- Στροφή προς μία πελατοκεντρική- εμπορική αντίληψη
- Εισαγωγή νέων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Στροφή και επενδύσεις σε τραπεζοασφαλιστικά πακέτα
- Νέες κουλτούρες, πολιτικές και στρατηγικοί στόχοι



Διάγραμμα 4 Οι αλλαγές στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον και οι επιπτώσεις στους εργαζόμενους
(Glaveli and Kufidu, 2005)

Οι παραπάνω πρόσφατες αλλαγές που διενεργήθηκαν ευρέως και με ταχύτατους ρυθμούς στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο έγιναν κυρίως γνωστές για το αντίκτυπο που θα είχαν στην αποτελεσματικότητα και το ποσοστό επιτυχίας σε περίπτωση επιβίωσης του τραπεζικού συστήματος. Δεν είναι όμως πολλά τα γνωστά στοιχεία για τον αντίκτυπο αυτών των αλλαγών στο ρόλο, την εξέλιξη, την διαχείριση και την αλληλεξάρτηση των εργαζομένων καθώς και η καθολική αποδοχή των αλλαγών με τα αναμενόμενα και μη αποτελέσματα τους.

Οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται καθώς και τα μέτρα που λαμβάνονται σε περιόδους αλλαγών επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση, την ψυχολογία και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Είναι προφανές ότι όταν ανακοινωθεί μία αλλαγή, οι αντίστοιχοι υπάλληλοι της επιχείρησης μπορεί να αισθάνονται άγχος, αποπροσανατολισμό, απογοήτευση, σύγχυση και φόβο **(Joshi and Goyal, 2012).** Παράλληλα, έχει παρατηρηθεί πως σε περιόδους αλλαγών υπάρχει χαμηλό ηθικό και αβεβαιότητα στο εργασιακό περιβάλλον **(Sakas and Triantafyllopoulos, 2009).** Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή και την έλλειψη αφοσίωσης προς αυτή για διάφορους λόγους που αναφέρθηκαν στο αντίστοιχο κεφάλαιο των αλλαγών. Συνάμα, η αντίσταση αυτή συνδέεται άμεσα με την αύξηση των αντιδράσεων, το κακό κλίμα συνεργασίας, τις εντάσεις, τις διαφωνίες και σε ευρύτερο πλαίσιο με τις συγκρούσεις που δημιουργούνται εντός ενός οργανισμού.

5.2 Αντιστάσεις στις αλλαγές και συγκρούσεις στον τραπεζικό τομέα

Οι αλλαγές στους οργανισμούς είναι πάντα επίκαιρες. Ο βασικός λόγος είναι πως στο πλέον σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται, αν δεν συντελεστούν άμεσα επιτακτικές ή προληπτικές αλλαγές ο κάθε οργανισμός κινδυνεύει τουλάχιστον με αποτυχία ως και οικονομική καταστροφή και κλείσιμο. Στο πέρασμα των ετών, οι περισσότερες έρευνες δείχνουν πως οι άμεσα εμπλεκόμενοι σε μία αλλαγή του οργανισμού αρχικά είναι αρνητικοί και προσπαθούν

να αποφύγουν, να περιορίσουν ή και να σταματήσουν αυτή την διαδικασία όπως έχει ήδη αναφερθεί στο δεύτερο κεφάλαιο.

Στον τραπεζικό τομέα δεν υπάρχει κάποια διαφορά ως προς την αντιμετώπιση των αλλαγών από τους εργαζόμενους. Όπως είναι φυσικό και αναμενόμενο και στον τραπεζικό κλάδο, οι εργαζόμενοι δεν είναι άμεσα θετικοί με οποιεσδήποτε αλλαγές προσπαθώντας να διατηρήσουν το status quo και τα κεκτημένα τους αρχικά. Συνάμα, υπάρχει και ο φόβος του αγνώστου και μίας πρωτόγνωρης κατάστασης για αυτούς ενώ συνηθέστερα επιδιώκεται όσο των δυνατών χαμηλότερη προσπάθεια για την επίτευξη των αλλαγών και όπως αναφέρουν και οι Joshi και Goyal **(2012)** , οι διαδικασίες αλλαγών που συντελούνται στον τραπεζικό τομέα προκαλούν άγχος και πίεση στους υπαλλήλους και αυτό το άγχος οδηγεί σε burnout. Επιπρόσθετα, στον τραπεζικό τομέα ο οποίος μελετήθηκε για περισσότερο από 20 έτη, οι Ahmad και Davies **(1992)** ερεύνησαν την εργασιακή ικανοποίηση και πως αυτή σχετίζεται με την αλλαγή και παρουσίασαν πως η εργασιακή ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων συνδέεται θετικά με το μειωμένο εργασιακό στρες και την ψυχολογική πίεση.

Ένα από τα αποτέλεσμα των αντιστάσεων προς τις αλλαγές είναι και οι συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν οποιαδήποτε μορφή και να είναι σε προσωπικό ή και σε ομαδικό επίπεδο αναλόγως την αιτία και τον βαθμό των συμφερόντων που θίγονται. Σύμφωνα με τον Belias **(2016), «**η ένταση και η συχνότητα φαινομένων συγκρούσεων έχουν αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία έτη και οφείλεται στην βασική ανάγκη και κοινή γραμμή που έχει υιοθετηθεί για μία παγκοσμιοποιημένη οικονομία και ίδρυση διακρατικών και πολιτικών θεσμών». Αυτές οι συνθήκες προάγουν τη μείωση των μισθών, την αύξηση του χρόνου εργασίας, αυξάνοντας ταυτόχρονα το επαγγελματικό στρες, την απογοήτευση, την επιθετική συμπεριφορά και την περιορισμένη αφοσίωση στην εργασία.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, βασική αιτία που μπορεί να επιφέρει συγκρούσεις μπορεί να είναι και το στρες από μία αλλαγή. Κάθε φορά που ένας οργανισμός προχωρά σε μία αλλαγή, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι χάνουν τον έλεγχο πάνω σε σημαντικά θέματα που σχετίζονται με τη ζωή τους και την εργασία τους. Σε μια προσπάθεια να ξεπεράσουν αυτή τη δύσκολη φάση, γίνονται διεκδικητικοί είτε για να μην χάσουν τα κεκτημένα είτε για να λάβουν ότι περισσότερο μπορούν εκμεταλλευόμενοι την ασταθή περίοδο της αλλαγής, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει με τη σειρά του σε συγκρούσεις **(Davy et al., 1989).** Παράλληλα, συχνά υπάρχουν ανησυχίες όπως η απώλεια της ταυτότητας, η εμμονή με θέματα επιβίωσης, καθώς και το γεγονός ότι οι οικογένειές τους ασκούν πρόσθετη πίεση στη συμπεριφορά τους **(Konstantopoulos et al., 2008).**

Οι συγκρούσεις στον τραπεζικό τομέα μπορούν δημιουργηθούν και από μία αλλαγή όπως οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές. Σε αυτή την περίπτωση, δύο ομάδες τραπεζικών υπαλλήλων πρέπει

να προσαρμοστούν μεταξύ τους, αλλά λόγω διαφορών στις εργασίες και την κουλτούρα, χρειάζεται χρόνος προσαρμογής. Οι Panchal και Cartwright **(2001)**παρουσίασαν στην μελέτη τους ότι οι διαφορές μεταξύ των ομάδων που υφίστανται μετά τη συγχώνευση, προκαλεί αντιμαχίες μεταξύ των εργαζομένων. Εδώ προστίθεται και η άποψη του Belias **(2016)** πως «τα προβλήματα στο χώρο εργασίας αποδίδονται στην αδυναμία των υπαλλήλων να κατανοήσουν τη νοοτροπία των νεών συναδέλφων τους και των διαφορετικών στρατηγικών που ακολουθούν».

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται και αυτή άμεσα με τις συγκρούσεις στον τραπεζικό τομέα καθώς και με την απόδοση των εργαζομένων. Οι Belias et al.,**(2014)** ερεύνησαν την ασάφειας των ρόλων στη δουλειά των εργαζομένων και πως αυτή δημιουργεί συγκρούσεις έχοντας αντίκτυπο στην ικανοποίηση των υπαλλήλων. Συνάμα, μελέτες του Tosi και Tosi **(1970)** έδειξαν ότι η σύγκρουση ρόλων σχετίζεται σημαντικά με τη συνολική χαμηλή ικανοποίηση από στην εργασία. Επίσης η ασάφεια ρόλων εντός των τραπεζών μετά από μία αλλαγή, θεωρείται υπεύθυνη για την αύξηση της συχνής εμφάνισης ανεπιθύμητων συμβάντων και αρνητικών συναισθημάτων στην εργασία. Εκθέσεις έχουν αποδείξει πως τα ψηλά επίπεδα διαμάχης σημαίνουν αυξημένες πιθανότητες εμφάνισης μη συμβατικών και ηθικών συμπεριφορών των εργαζομένων που προκαλούν αισθήματα θυμού, απογοήτευσης, άγχους και φόβου **(Fisher, 2002)**.

Καταληκτικά, οι συγκρούσεις στον τραπεζικό κλάδο προέρχονται πολλές φορές και από την έλλειψη αυτονομίας, η οποία έλλειψη μπορεί να προέλθει έπειτα από μία αλλαγή. Η αυτονομία στην εργασία μειώνει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ εργαζομένων και ατόμων και ενισχύει την ανεξαρτησία και τον μεγαλύτερο έλεγχο στον προγραμματισμό και την εκτέλεση των καθηκόντων, υπό αυτή την έννοια, είναι πιθανό ότι η αυτονομία να παίζει καταλυτικό ρόλο στις αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης **(Langfred, 2000)**.

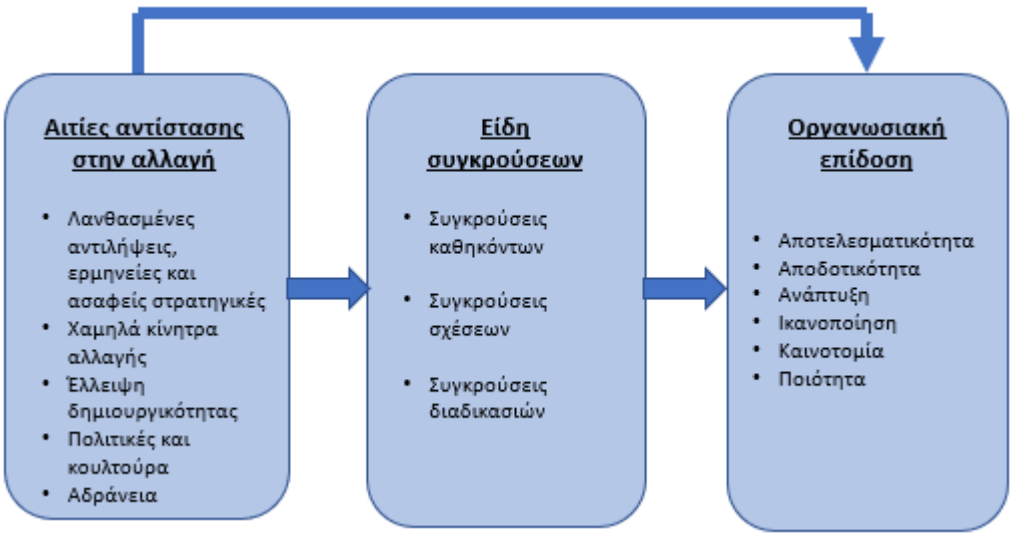
5.3 Ερευνητικοί λόγοι

Λαμβάνοντας υπόψιν το σύγχρονο οικονομικό, κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον γίνεται αντιληπτό πως αλλαγές διαφορών ειδών πραγματοποιούνται καθημερινά και με έντονους ρυθμούς. Το εργασιακό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς και οι εργαζόμενοι καλούνται να ανταπεξέλθουν και να προσαρμοστούν παράγοντας κοινό έργο μέσα από συνεργασία και συναδελφικότητα. Ωστόσο, η διαφορετικότητα σε αντιλήψεις, τρόπους και συμπεριφορές δημιουργεί πολλές φορές ένα σκηνικό στο οποίο εμφανίζονται αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις ως αποτέλεσμα των αλλαγών που εφαρμόζονται. Το μέγεθος και ο ρυθμός των αλλαγών στην καθημερινότητά μας δημιουργεί εντάσεις και βάζει σε δοκιμασία τις ανθρώπινες σχέσεις σε προσωπικό, εργασιακό και κοινωνικό επίπεδο.

Ο τραπεζικός κλάδος, όπως και άλλοι πολλοί κλάδοι, τα τελευταία έτη βιώνει πολύ έντονα μία σειρά από αλλαγές και έτσι δημιουργεί ένα πρόσφορο έδαφος για έρευνα. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των διαφόρων ειδών συγκρούσεων που δημιουργούνται από τις αντιστάσεις των εργαζομένων σε μία επερχόμενη αλλαγή καθώς και τα αποτελέσματα αυτών των συγκρούσεων στην οργανωσιακή επίδοση των τραπεζών. Με αυτό τον τρόπο θα γίνει μία αρχική προσπάθεια να καλυφθεί το κενό που υπάρχει ανάμεσα στην διαδικασία των αλλαγών και στις συγκρούσεις των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, καθώς μέχρι πρότινος οι έρευνες επικεντρωνόταν είτε καθαρά και μόνο στα αποτελέσματα των αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον ή στα αποτελέσματα των συγκρούσεων και πως αυτά θα αντιμετωπιστούν, μη συνδέοντας άμεσα την έννοια της αλλαγής με την έννοια της σύγκρουσης.

5.4 Μοντέλο και Υποθέσεις

Χρησιμοποιώντας την θεωρία του δευτέρου κεφαλαίου το οποίο πραγματεύεται τις αλλαγές καθώς και του τρίτου κεφαλαίου που αναλύει τις συγκρούσεις, έγινε μία προσπάθεια ώστε να επιλεχθούν τα πιο εύστοχα σημεία τα οποία θα καλύπτουν τον σκοπό της έρευνας και θα προσδίδουν βιβλιογραφική και εννοιολογική βάση σε αυτή. Μέσω της θεωρίας η οποία αντλήθηκε από επιστημονικές πηγές στο σύνολο της, δημιουργήθηκε το παρακάτω μοντέλο. Στο μοντέλο αυτό στηρίχθηκαν και οι υποθέσεις οι οποίες θα δώσουν το έναυσμα της έρευνας και την δημιουργία ερωτηματολογίου.



Προτεινόμενες ερευνητικές υποθέσεις:

Υ1: Οι αιτίες αντίστασης στην αλλαγή προκαλούν συγκρούσεις.

Υ2: Οι συγκρούσεις επηρεάζουν θετικά τις επιδόσεις του οργανισμού.

Υ3: Οι αιτίες αντίστασης στην αλλαγή επηρεάζουν αρνητικά τις επιδόσεις του οργανισμού.

6. Έρευνα

6.1 Περιγραφή Ερωτηματολογίου

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των δομημένων ερωτηματολογίων (structured questionnaires) και οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ανώνυμες και εμπιστευτικές. Δείγμα της έρευνας αποτελούν εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων που ανήκουν σε καταστήματα εμπορικών τραπεζών που ανήκουν στην Κεντρική Μακεδονία και στην Ανατολική Μακεδονία και Θράκη. Το συγκεκριμένο δείγμα επιλέχθηκε διότι οι παραπάνω οργανισμοί έχουν υποστεί κάποια αλλαγή ή πρόκειται να δεχθούν επικείμενες αλλαγές καθώς το περιβάλλον τους είναι δυναμικό και ευμετάβλητο.

Το δομημένο ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε στους εργαζόμενους αποτελείται από πέντε τμήματα. Το πρώτο τμήμα αφορά τα στοιχεία του οργανισμού και περιλάμβανε τρείς ερωτήσεις. Το δεύτερο τμήμα περιέχει ερωτήσεις σχετικά με τους εργαζόμενους και τα δημογραφικά στοιχεία και περιλάμβανε 7 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις του τρίτου τμήματος αφορούν τις αντιλήψεις αναφορικά με τις αιτίες αντίστασης στην αλλαγή, στηρίζονται στην κλίμακα Likert (1=Διαφωνώ Απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα) και είναι είκοσι έξι στον αριθμό. Το τέταρτο τμήμα περιέχει ερωτήσεις σχετικά με την αντίληψη αναφορικά με τα είδη συγκρούσεων, στηρίζεται στην κλίμακα Likert (1=Διαφωνώ Απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα) και οι ερωτήσεις είναι δεκαοχτώ σε αριθμό. Το πέμπτο τμήμα περιέχει ερωτήσεις σχετική με την αντίληψη για τις επιδόσεις, έξι ερωτήσεις στηριζόμενες στην κλίμακα Likert(1= Πολύ κακή έως 5= Πολύ καλή) αφορούν την επίδοση του οργανισμού ενώ έξι ερωτήσεις και πάλι στηριζόμενες στην κλίμακα Likert (1= Διαφωνώ απόλυτα έως 5= Συμφωνώ απόλυτα) σχετίζονται με τις προσωπικές επιδόσεις των εργαζομένων.

6.1.1 Περιγραφή μεθόδου συλλογής δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο εκδόθηκε σε ηλεκτρονική μορφή με την βοήθεια της πλατφόρμας google forms και ο σύνδεσμος αποστάλθηκε μέσω e-mailστις καθολικές διευθύνσεις που διατηρούν οι τράπεζες και έπειτα από σχετική άδεια που ζητήθηκε από τους περιφερειακούς υπεύθυνους των καταστημάτων. Από εκεί, εσωτερικά αποστάλθηκε στο προσωπικό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κάθε εργαζόμενου ανεξαρτήτου πόστου ή βαθμίδας. Στόχος ήταν η συλλογή 150 ερωτηματολογίων 30

(κανονική κατανομή)* 5 (επίπεδα ερωτήσεων), συνολικά απαντήθηκαν και επιστραφήκαν πίσω ορθά συμπληρωμένα 70 ερωτηματολόγια, ποσοστό απόκρισης 46.6%, με αποτέλεσμα η έρευνα μας να περιορίζεται σημαντικά λόγω αυτής της συμμετοχής. Η έρευνα διήρκησε από τις 07/02/2020 έως τις 22/03/2020. Στην συνέχεια, τα ερωτηματολόγια ελέγχθηκαν για τυχόν παραλείψεις ή λάθη και τα δεδομένα εισήχθησαν στο στατιστικό πακέτο SPSS v.23 για περαιτέρω ανάλυση.

6.1.2 Εγκυρότητα και αξιοπιστία δείγματος

Η αξιοπιστία της παρούσας έρευνας στηρίζεται στο ερωτηματολόγιο το οποία θα χρησιμοποιηθεί και το οποίο αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο επιστημονικό εργαλείο. Η εσωτερική αξιοπιστία (internal consistency) ελέγχεται μέσω του Cronbach A και επειδή οι τιμές σχεδόν όλων των Cronbach Alpha είναι μεγαλύτερες από 0,70 ή τον προσεγγίζουν, έπεται ότι το μέσο συλλογής των στοιχείων είναι αξιόπιστο. Αξίζει να σημειωθεί πως από αρχικούς ελέγχους που έγιναν στις μεταβλητές, όποιες δεν πληρούσαν τις προυποθέσεις φτάνοντας το όριο του 0,70 αφαιρέθηκαν από το ερωτηματολόγιο με εξαίρεση κάποιες μεταβλητές που διατηρήθηκαν με κύριο στόχο την αποφυγή αποκλεισμού σημαντικών πληροφοριών. Συγκεντρωτικά, από το τρίτο τμήμα που αφορούσε τις αντιστάσεις στην αλλαγή, αφαιρέθηκαν πέντε ερωτήσεις, μία από τις ερωτήσεις που αφορούσαν την στρατηγική, μία από τις ερωτήσεις που αφορούσαν την επικοινωνία και τρείς από τις ερωτήσεις που αφορούσαν την κουλτούρα. Από το τέταρτο τμήμα που αφορούσε τις συγκρούσεις, αφαιρέθηκαν οχτώ ερωτήσεις, τρείς από τα καθήκοντα, δύο από τις σχέσεις και τρείς από τις διαδικασίες. Από το πέμπτο τμήμα που αφορούσε τις επιδόσεις, αφαιρέθηκε μόνο μία ερώτηση που αφορούσε την προσωπική επίδοση. Η εγκυρότητα δομής (construct validity) ισχύει επειδή σχεδόν όλα τα ποσοστά της συνολικής διακύμανσης που προήλθαν από τις επικυρωτικές παραγοντικές αναλύσεις για κάθε μεταβλητή είναι μεγαλύτερα από 50%,που σημαίνει ότι το μέσο συλλογής των στοιχείων παρουσιάζει αποδεκτή εγκυρότητα δομής. Τέλος, για την εγκυρότητα διακριτότητας δομών (construct discriminant validity), επειδή όλοι οι συντελεστές συσχέτισης είναι διάφοροι της μονάδας, συνεπάγεται ότι όλες οι δομές του υποδείγματος είναι διακριτές μεταξύ τους. Ακολουθεί συγκεντρωτικός πίνακας στην ενότητα της ανάλυσης.

6.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, εξετάστηκαν ατομικές και οργανωσιακές μεταβλητές. Οι ατομικές μεταβλητές αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, τον τύπο εργασιακής σχέσης του κάθε εργαζομένου, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό, η θέση που κατέχει σε αυτόν καθώς και αν κατέχει κάποιο διοικητικό πόστο. Οι οργανωσιακές μεταβλητές αναφέρονταν στα έτη λειτουργίας του καταστήματος στην περιοχή, στη

περιοχή του καταστήματος αλλά και στο μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σε κάθε κατάστημα.

- **Φύλο**

Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 70 άτομα. Από το σύνολο των συμμετεχόντων, οι 38 (54,3%) ήταν γυναίκες και οι 32 (45,7%) ήταν άνδρες.

Πίνακας 8 Φύλο

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό %
Άνδρες	32	45.7
Γυναίκες	38	54.3
Σύνολο	70	100

- **Ηλικία**

Προκειμένου να εξετάσουμε την ηλικιακή κατανομή του δείγματος, ομαδοποιήσαμε τις ηλικίες στις παρακάτω πέντε ηλικιακές τάξεις : από 18 έως 25 ετών η πρώτη τάξη, από 26 έως 35 ετών η δεύτερη τάξη, από 36 έως 45 ετών η τρίτη τάξη, από 46-60 ετών η τέταρτη τάξη και από 60 ετών και άνω η πέμπτη και τελευταία τάξη. Μετά την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι 9 (12,9%) συμμετέχοντες ανήκαν στο ηλικιακό γκρουπ 18-25 ετών, 9 (12,9%) ανήκαν στο ηλικιακό γκρουπ 26-35 ετών, 24 (34,3%) συμμετέχοντες ανήκαν στο ηλικιακό γκρουπ 36-45 ετών, ενώ οι πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλαδή 28 (40%) άτομα ανήκαν στο ηλικιακό γκρουπ 46-60 ετών. Αξίζει να αναφερθεί πως κανένας από τους ερωτηθέντες δεν ανήκε στο ηλικιακό γκρουπ 60 ετών και άνω.

Πίνακας 9 Ηλικία

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό %
18-25 ετών	9	12.9
26-35 ετών	9	12.9
36-45 ετών	24	34.3
46-60 ετών	28	40.0
Σύνολο	70	100

- **Τύπος εργασιακής σχέσης**

Ως προς τον τύπο εργασιακής σχέσης, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων,50 άτομα (71,4%) απάντησε πως ανήκει στην κατηγορία πλήρους απασχόλησης. Από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες, 11 (15,7%) δήλωσαν πως εργάζονται με σύμβαση αορίστου χρόνου, 5 (7,1%) πως

ασκούν την πρακτική τους μέσω κάποιου εκπαιδευτικού ιδρύματος, 3 (4,3%) πως έχουν υπογράψει σύμβαση ορισμένου χρόνου και 1 (1,4%) άτομο πως εργάζεται με σύμβαση μερικής απασχόλησης.

Πίνακας 10 Τύπος Εργασιακής Σχέσης

Τύπος Εργασιακής Σχέσης	Συχνότητα	Ποσοστό %
Πλήρους απασχόλσης	50	71.4
Μερικής απασχόλησης	1	1.4
Ορισμένουχρόνου	3	4.3
Αορίστουχρόνου	11	15.7
Πρακτική άσκηση	5	7.1
Σύνολο	70	100

- **Έτη προϋπηρεσίας στον τραπεζικό τομέα**

Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας του κάθε εργαζομένου στον τραπεζικό τομέα, 17 (24,3%) άτομα απάντησαν πως εργάζονται σε τράπεζα από 0-5 έτη, 13 (18,6%) ερωτηθέντες 6-10 έτη, 9 (12,9%) άτομα από 11-15 έτη, ενώ 31 (44,3%) αποκρίθηκαν πως κατέχουν περισσότερα από 15 έτη προϋπηρεσίας στον τραπεζικό κλάδο.

Πίνακας 11 Έτη προϋπηρεσίας στον τραπεζικό τομέα

Έτη προϋπηρεσίας στον τραπεζικό τομέα	Συχνότητα	Ποσοστό %
0-5 έτη	17	24.3
6-10 έτη	13	18.6
11-15 έτη	9	12.9
Περισσότερα απο 15 έτη	31	44.3
Σύνολο	70	100

- **Μορφωτικό επίπεδο**

Σύμφωνα με τον πίνακα παρακάτω όπου αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, 15 (21,4%) δήλωσαν πως έχουν αποφοιτήσει από την δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 22 (31,4%) πως έχουν πτυχίο Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος, 17 (24,3%) είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, 13 (18,6%) πως κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, 1 (1,4%) άτομο πως έχει διδακτορικό και τέλος 2 (2,9%) έχουν ολοκληρώσει σπουδές σε Ιδιωτική σχολή εκπαίδευσης.

Πίνακας 12 Μορφωτικό επίπεδο

Μορφωτικό επίπεδο	Συχνότητα	Ποσοστό %
Απολυτήριο δ/βαθμιας εκπαίδευσης	15	21.4
ΑΕΙ	22	31.4
ΤΕΙ	17	24.3
Μεταπτυχιακό	13	18.6
Διδακτωρικό	1	1.4
Ιδιωτική σχολή	2	2.9
Σύνολο	70	100.0

- **Θέση στην ιεραρχία**

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων κατέχει θέση υπαλλήλου στην τράπεζα, δηλαδή οι 57 (81,4%) από τους συνολικά 70. Οι 12 (17,1%) είναι μεσαία στελέχη στην ιεραρχία ενώ σαν ανώτατο στέλεχος έχουμε μία και μοναδική συμμετοχή (1,4%).

Πίνακας 13 Θέση στην ιεραρχία

Θέση στην ιεραρχία	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ανώτατο στέλεχος	1	1.4
Μεσαίο στέλεχος	12	17.1
Υπάλληλος	57	81.4
Σύνολο	70	100.0

- **Διοικητική Θέση**

Όσον αφορά την διοικητική θέση και αν κάποιοι από τους ερωτηθέντες κατέχουν διοικητικό πόστο εντός της τράπεζας, οι 60 (85,7%) δήλωσαν πως δεν έχουν διοικητική θέση, ενώ μόνο 10 (14,3%) ανέφεραν πως έχουν διοικητικό πόστο. Αυτά τα ποσοστά είναι απόλυτα λογικά αν αναλογιστεί κανείς σύμφωνα με τον πίνακα της ιεραρχίας πως το 81,7% των συμμετεχόντων είναι υπάλληλοι.

Πίνακας 14 Διοικητική Θέση

Διοικητική Θέση	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ναι	10	14.3
Όχι	60	85.7
Σύνολο	70	100.0

- **Έτη λειτουργίας καταστήματος**

Σχετικά με τα έτη λειτουργίας του κάθε καταστήματος στην περιοχή και αν οι εργαζόμενοι τα γνωρίζουν, 33 (47,1%) απάντησαν πως δεν γνωρίζουν πόσα έτη υπάρχει το κατάστημα τους στην περιοχή, 27 (38,6%) πως το κατάστημα τους λειτουργεί στην περιοχή περισσότερα από 20 χρόνια, 7 (10%) απάντησαν 11-20 έτη, ενώ 3 (4,3%) αποκρίθηκαν 6-10 έτη.

Πίνακας 15 Έτη λειτουργίας καταστήματος

Έτη λειτουργίας καταστήματος	Συχνότητα	Ποσοστό %
6-10 έτη	3	4.3
11-20 έτη	7	10.0
Περισσότερα από 20 έτη	27	38.6
Δεν γνωρίζω	33	47.1
Σύνολο	70	100.0

- **Περιοχή Καταστήματος**

Αναφορικά με την περιοχή του καταστήματος στο οποίο εργάζονται οι ερωτηθέντες, 36 (51,4%) αποκρίθηκαν πως το κατάστημα τους θεωρείται κεντρικό ενώ 34 (48,6%) ότι το κατάστημα τους θεωρείται περιφερειακό.

Πίνακας 16 Περιοχή καταστήματος

Περιοχή Καταστήματος	Συχνότητα	Ποσοστό %
Κεντρικό	36	51.4
Περιφερειακό	34	48.6
Σύνολο	70	100.0

- **Ανθρώπινο δυναμικό**

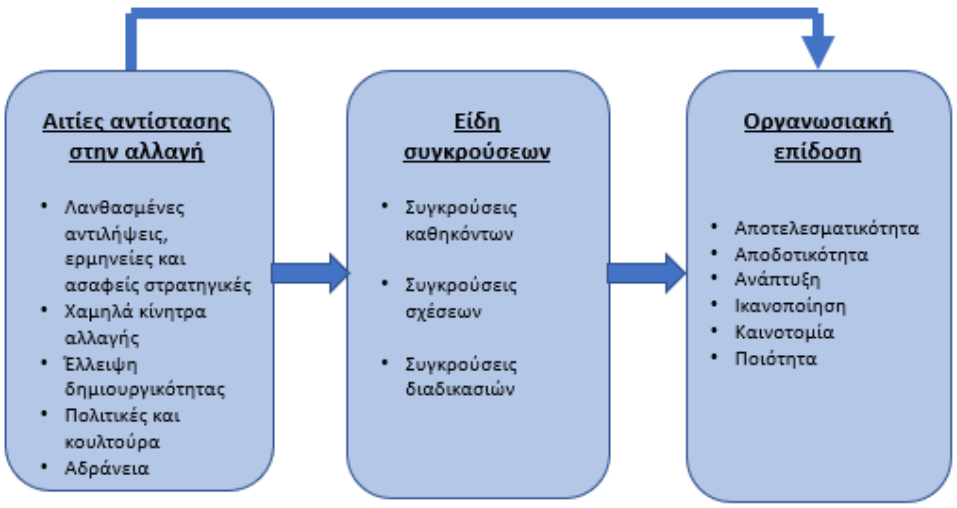
Τέλος, όσον αφορά το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε κατάστημα, από τους 70 συμμετέχοντες οι 7 (10%) απάντησαν πως στο κατάστημα τους εργάζονται από 2-5 άτομα, οι 35 (50%) πως στο κατάστημα τους εργάζονται 6-10 άτομα, ενώ 28 (40%) συμμετέχοντες δήλωσαν πως στο κατάστημα τους υπάρχουν περισσότερα από 10 άτομα.

Πίνακας 17 Ανθρώπινο δυναμικό

Ανθρώπινο δυναμικό	Συχνότητα	Ποσοστό %
2-5 άτομα	7	10.0
6-10 άτομα	35	50.0
Περισσότερα απο 10 άτομα	28	40.0
Σύνολο	70	100.0

6. 3 Στατιστική ανάλυση δεδομένων

Για να διεκπεραιωθεί ομαλά η διαδικασία της ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την έρευνα προχωρήσαμε στην αθροιστικοποίηση των διαθέσιμων μεταβλητών. Με αυτή την κίνηση, στόχος είναι να αποφύγουμε το πρόβλημα της πολυσυγγραμικότητας αλλά και η ευκολότερη διαχείριση και παρουσίαση των δεδομένων αφού οι αρχικές μας μεταβλητές είναι πολλές σε αριθμό και αυτό δυσκολεύει την προσπάθεια μας. Στην προσπάθεια αυτή, δημιουργήθηκε και η μεταβλητή της ατομικής επίδοσης με στόχο να ελεγχθεί κατά πόσο επηρεάζεται η ατομική επίδοση από τις συγκρούσεις αλλά και τι ρόλο έχει ο επηρεασμός της στην συνολική επίδοση των οργανισμών.



6.3.1 Ανάλυση παραγόντων- Αθροιστικοποίηση Μεταβλητών

Κάνοντας ανάλυση παραγόντων (Factor Analysis), δημιουργήθηκαν οι μεταβλητές πρώτου και δευτέρου βαθμού για τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου και προχωρήσαμε στο παρακάτω αθροιστικό υπόδειγμα. Αξίζει να σημειωθεί, πως έπειτα από την ανάλυση παραγόντων, όποιες νέες μεταβλητές δεν πληρούσαν τις προϋποθέσεις για έγκυρα αποτελέσματα αφαιρέθηκαν.

❖ Μεταβλητές 1ου βαθμού για αντιστάσεις

- per_pret=(0.883*percep1+0.887*percep2+0.772*percep3+0.509*percep4+0.766*percep5)/(0.883+0.887+0.772+0.509+0.766)
- comm=(0.897*comm1+0.897*comm2)/(0.897+0.897)
- strat=(0.881*strat2+0.881*strat3)/(0.881+0.881)
- mot=(0.871*motiv1+0.785*motiv2+0.891*motiv3+0.422*motiv4)/(0.871+0.785+0.891+0.422)
- creat=(0.741*creat1+0.873*creat2+0.900*creat3+0.894*creat4)/(0.741+0.873+0.900+0.894)
- part=(0.715*partip1+0.878*partip2+0.832*partip3+0.747*partip4)/(0.715+0.878+0.832+0.747

Μεταβλητή 2ου βαθμού για αντιστάσεις

RESISTANCE=(0.442*per_pret+0.666*comm+0.801*strat+0.701*mot+0.576*creat+0.771*part)/(0.442+0.666+0.801+0.576+0.771)

❖ Μεταβλητές 1ου βαθμού για συγκρούσεις

- con_d=(0.811*con_dut2+0.822*con_dut3+0.854*con_dut4) / (0.811+0.822+0.854)
- con_r=(0.753*con_rel1+0.777*con_rel2+0.799*con_rel5+0.579*con_rel6)/(0.753+0.777+0.799+0.579)
- con_p=(0.668*con_proc1+0.724*con_proc3+0.839*con_proc5)/(0.668+0.724+0.839)

Μεταβλητή 2ου βαθμού για συγκρούσεις

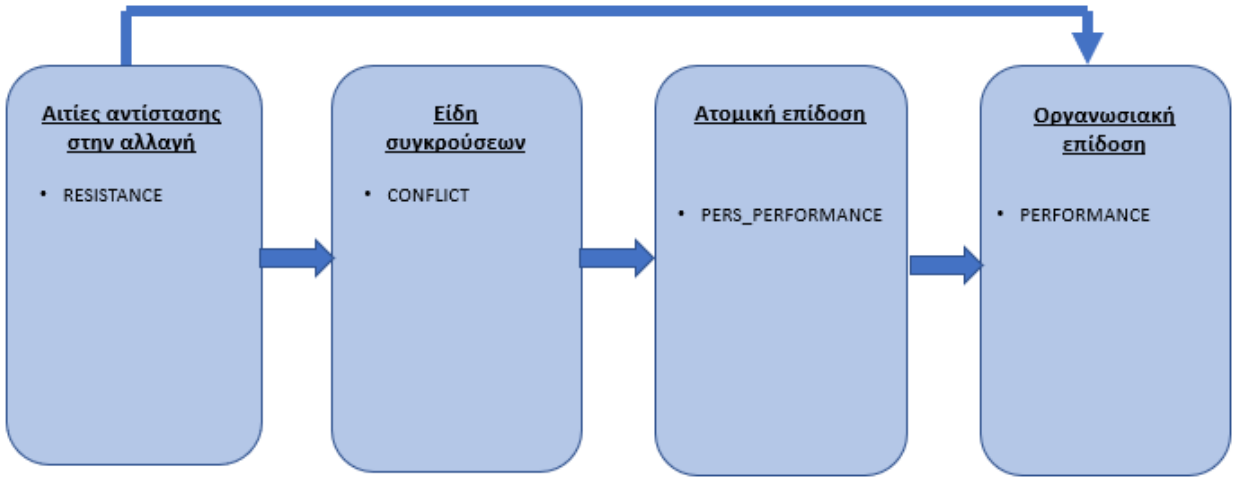
CONFLICT=(0.579*con_d+0.808*con_r+0.854*con_p) / (0.579+0.808+0.854)

❖ Μεταβλητή για επιδόσεις του οργανισμού

PERFORMANCE=(0.864*effectiveness+0.820*efficiency+0.848*development+0.777*satisfaction +0.571*innovation+0.828*quality) /(0.864+0.820+0.848+0.777+0.571+0.828)

❖ Μεταβλητή για προσωπικές επιδόσεις

PERS_PERFORMANCE=(0.751*con_g1+0.596*con_g2+0.852*con_g3+0.823*con_g5+0.839 * con_g6)/(0.751+0.596+0.852+0.823+0.839)



Ακολουθεί ο συγκεντρωτικός πίνακας των συντελεστών συσχέτισης μεταξύ όλων μεταβλητών του αθροιστικού υποδείγματος όπως αναφέρθηκε και στην υποενότητα 5.1.2:

Πίνακας 18 Συγκεντρωτικός πίνακας συντελεστών συσχέτισης

Μεταβλητές	Μέσοι (τυπικές αποκλίσεις)	Cronbach Alpha	% Συνολικής Διακύμανσης	Συντελεστές Συσχέτισης			
				RESISTANCE	CONFLICT	PERFORMANCE	PERS_PERFORMANCE
RESISTANCE	3.09(0.56)	0.747	44.937	1.000			
CONFLICT	3.81 (0.49)	0.572	57.951	0.333	1.000		
PERFORMANCE	3.30(0.63)	0.843	62.546	0.684	0.098	1.000	
PERS_PERFORMANCE	3.00 (0.76)	0.830	60.526	0.341	0.250	0.361	1.000

Όσον αφορά την μεροληψία της κοινής μεθόδου (Common Method Bias): Πριν από κάθε εκτίμηση πρέπει να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα του Harman test. Δηλαδή, ότι βρέθηκαν 4 συνιστώσες και όχι μόνον μία. Εδώ παρατηρείται ότι η πρώτη συνιστώσα καλύπτει ένα ποσοστό διακυμάνσεως (52.099%), οπότε η μεροληψία κοινής μεθόδου φαίνεται να είναι επικίνδυνη.

Πίνακας 19 Μεροληψία κοινής μεθόδου

Μεταβλητή	Σύνολο	% Συνολικής Διακύμανσης	Αθροιστικό % Συνολικής Διακύμανσης
1	2.084	52.099	52.099
2	.929	23.235	75.334
3	.716	17.909	93.243
4	.270	6.757	100.000

6.3.2 Συσχετίσεις - Παλινδρομήσεις-Έλεγχος Υποθέσεων

- Συσχετίσεις

Ξεκινώντας με έναν γενικό έλεγχο των υποθέσεων, πρέπει να γίνει μια γενική σύνδεση των συντελεστών συσχέτισης με τις υπό διερεύνηση υποθέσεις. Ωστόσο, θα λάβουμε υπόψη μας ότι οι συντελεστές συσχέτισης δεν αποδεικνύουν τις υποθέσεις και πως απλά παρέχουν μία πρώτη εικόνα των πραγμάτων. Παράλληλα, θα πρέπει να τονιστεί πως έπειτα και την δημιουργία της μεταβλητής της ατομικής επίδοσης υπήρξε αλλαγή στον έλεγχο των υποθέσεων όπως παρατίθενται στην συνέχεια, ελέγχοντας πλέον 4 υποθέσεις.

Υ1: Οι αιτίες αντίστασης στην αλλαγή προκαλούν συγκρούσεις.

Υ2: Οι συγκρούσεις επηρεάζουν θετικά την ατομική επίδοση των εργαζομένων.

Υ3: Οι συγκρούσεις επηρεάζουν θετικά τις επιδόσεις του οργανισμού.

Υ4: Οι αιτίες αντίστασης στην αλλαγή επηρεάζουν αρνητικά τις επιδόσεις του οργανισμού.

Υ1: Η υπόθεση όσον αφορά τις αιτίες αντιστάσεων σε αλλαγές και τις συγκρούσεις θα μπορούσαμε να πούμε πως δείχνει να ισχύει καθώς ο συντελεστής συσχέτισης (0,333) είναι θετικός και σημαντικός.

Υ2:Η υπόθεση όσον αφορά τις συγκρούσεις και την προσωπική επίδοση των εργαζομένων θα μπορούσαμε να πούμε πως δείχνει να ισχύει καθώς ο συντελεστής συσχέτισης (0,250) είναι θετικός και σημαντικός.

Υ3:Η υπόθεση όσον αφορά τις συγκρούσεις και τις επιδόσεις του οργανισμού θα μπορούσαμε να πούμε πως δείχνει να ισχύει καθώς ο συντελεστής συσχέτισης (0,098) είναι θετικός και αν και μικρός σε απόλυτη τιμή θα του δώσουμε την προσοχή που του αναλογεί ώστε να μην χάσουμε σημαντικές πληροφορίες και να εξάγουμε ορθά συμπεράσματα, ερευνώντας παράλληλα και τον ρόλο που έχει η ατομική επίδοση σε αυτή την σχέση.

Υ4:Η υπόθεση όσον αφορά τις αντιστάσεις στην αλλαγή και τις επιδόσεις του οργανισμού θα μπορούσαμε να πούμε πως δείχνει να μην ισχύει καθώς ο συντελεστής συσχέτισης (0,684) είναι θετικός και σημαντικός.

- Παλινδρομήσεις και έλεγχος υποθέσεων

Προχωρώντας σε παλινδρομήσεις των αθροιστικοποιημένων μεταβλητών με στόχο τον έλεγχο των παραπάνω υποθέσεων προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα.

Υ1: Οι αιτίες αντίστασης στην αλλαγή προκαλούν συγκρούσεις.

Πίνακας 20 Παλινδρόμηση μεταβλητών RESISTANCE&CONFLICT

Coefficients[a]	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
RESISTANCE	.288	.099	.333	2.912	.004
a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: CONFLICT					

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, sig(0.04)< 0.05 με αποτέλεσμα, παρότι ο συντελεστής μας πλησιάζει το 0,05, να θεωρείται σημαντικός. Παρατηρούμε πως υπάρχει θετική επίπτωση μεταξύ των αντιστάσεων στην αλλαγή και των συγκρούσεων με B= 0.288 και επιρροή που φτάνει στο 0.333 και για αυτούς τους λόγους η Y1 επιβεβαιώνεται.

Y2: Οι συγκρούσεις επηρεάζουν θετικά την ατομική επίδοση των εργαζομένων.

Πίνακας 21 Παλινδρόμηση μεταβλητών CONFLICT&PERS_PERFORMANCE

Coefficients[a]	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
CONFLICT	.388	.182	.250	2.126	.037
a.Εξαρτημένη Μεταβλητή: PERS_PERFORMANCE					

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, sig(0.037)< 0.05 με αποτέλεσμα ο συντελεστής μας να είναι θετικός και σημαντικός.

Παρατηρούμε πως υπάρχει θετική επίπτωση μεταξύ των συγκρούσεων και της ατομικής επίδοση με B= 0.388 και επιρροή που φτάνει στο 0.250 και για αυτούς τους λόγους η Y2 επιβεβαιώνεται.

Y3: Οι συγκρούσεις επηρεάζουν θετικά τις επιδόσεις του οργανισμού

Σε αυτή την περίπτωση θα εξετάσουμε την μεσολάβηση και της προσωπικής επίδοσης των εργαζομένων ανάμεσα στις συγκρούσεις και την επίδοση του οργανισμού.

Πίνακας 22 Παλινδρόμηση μεταβλητών CONFLICT&PERFORMANCE

Coefficients[a]	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
CONFLICT	.127	.156	.098	.816	.417
a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: PERFORMANCE					

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, sig(0.417)< 0.05 με αποτέλεσμα ο συντελεστής μας να θεωρείται μη σημαντικός και με B= 0.127.

Πίνακας 23 Παλινδρόμηση μεταβλητών PERS_PERFORMANCE&PERFORMANCE

Coefficients[a]	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
PERS_PERFORMANCE	.300	.094	.361	3.192	.002
a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: PERFORMANCE					

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, sig(0.002)< 0.05 με αποτέλεσμα ο συντελεστής μας να είναι θετικός και σημαντικός και B=0.300.

Έχοντας ελέγξει τους παραπάνω πίνακες διαπιστώνουμε πως υπάρχει πλήρη μεσολάβηση της ατομικής επίδοσης στην σχέση μεταξύ συγκρούσεων και επίδοσης του οργανισμού ώστε να θεωρηθεί πως υπάρχει θετική επίδραση

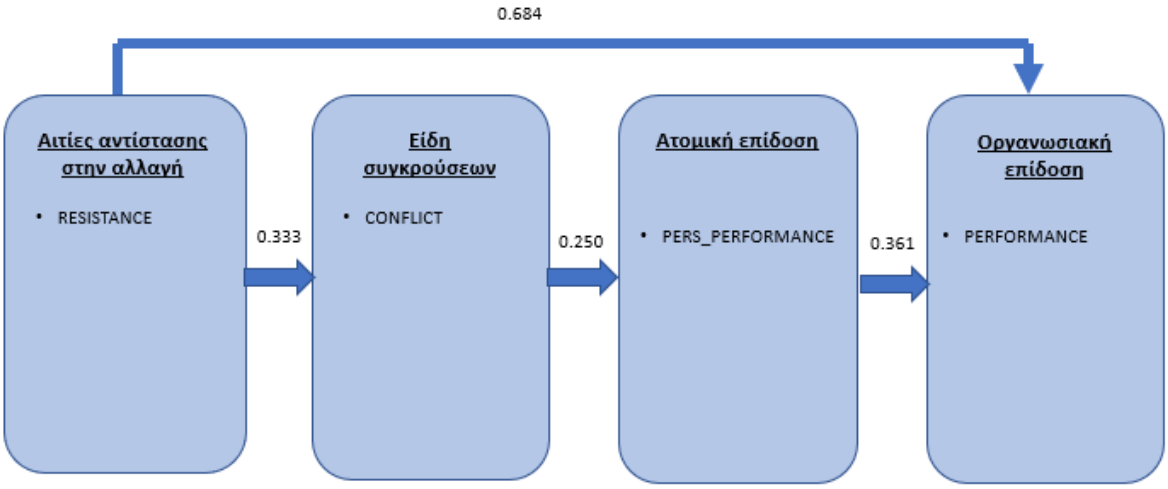
Υ4: Οι αιτίες αντίστασης στην αλλαγή επηρεάζουν αρνητικά τις επιδόσεις του οργανισμού.

Πίνακας 24 Παλινδρόμηση μεταβλητών RESISTANCE&PERFORMANCE

Coefficients[a]	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
RESISTANCE	.764	.099	.684	7.722	.000
a. Εξαρτημένη Μεταβλητή: PERFORMANCE					

Σύμφωνα με τους παραπάνω πίνακες, sig(0.00)< 0.05 με αποτέλεσμα ο συντελεστής μας να θεωρείται σημαντικός.

Παρατηρούμε πως υπάρχει θετική επίπτωση μεταξύ των αντιστάσεων στην αλλαγή και των επιδόσεων του οργανισμού με B= 0.764 και επιρροή που φτάνει στο 0.684 και για αυτούς τους λόγους η Υ4 δεν επιβεβαιώνει την αρνητική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών που διατυπώθηκε στην υπόθεση Υ4.



6.4 Περιορισμοί της έρευνας

Όπως είναι αναμενόμενο, έχοντας λάβει υπόψιν την διαδικασία του σχεδιασμού και της διεξαγωγής της έρευνας, παρουσιάζονται και κάποιοι περιορισμοί που στάθηκαν εμπόδιο στην προσπάθεια μας και αναφέρονται συνοπτικά. Ένας πολύ σημαντικός περιορισμός είναι το μέγεθος του δείγματος μας, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί σχετικά μικρό συγκριτικά με τις προυποθέσεις που θέσαμε και τις προσδοκίες για αντίστοιχη συμμετοχή. Ένα μεγαλύτερο δείγμα με ποικίλα χαρακτηριστικά θα έδινε περισσότερες πληροφορίες και ενδεχομένως να άλλαζε και τα προαναφερθέντα ευρήματα μας. Δεύτερος περιορισμός είναι η άρνηση για συμμετοχή, που όπως αποδείχθηκε ήταν μεγάλη δείχνοντας έλλειψη πρόθεσης ή και επιφυλάξεις για συμμετοχή παρά την απόλυτη διαβεβαίωση για εχεμύθεια, ανωνυμία και εμπιστευτικότητα όσον αφορά την διαχείριση των δεδομένων.

Τρίτος περιορισμός στάθηκε ο χρόνος της έρευνας (περίπου 6,5 εβδομάδες), ο οποίος είναι ιδιαίτερα μικρός και δεν επέτρεψε την πρόσβαση ή και την ευκαιρία σε περισσότερους εργαζόμενους να συμμετέχουν. Τα εμπόδια αυτά στερούν από την έρευνα μας μία πληρέστερη εξήγηση των πραγμάτων και μία πιο ευρεία εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στον τραπεζικό κλάδο. Για τους παραπάνω λόγους, προτείνεται μελλοντικά η διεξαγωγή μεγαλύτερης έρευνας σε περισσότερους τραπεζικούς οργανισμούς.

7. Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των αντιστάσεων στην αλλαγή, των συγκρούσεων που δημιουργούνται από αυτές τις αντιστάσεις και τις επιπτώσεις που προκαλούνται στην επίδοση είτε από τις συγκρούσεις είτε από τις αντιστάσεις.

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στον τραπεζικό τομέα και στο πως η σχετική βιβλιογραφία εφαρμόζεται και στην πράξη μεταξύ των τραπεζικών υπαλλήλων.

Από την βιβλιογραφική επισκόπηση, διαπιστώνεται πως οι αλλαγές και η διαχείριση τους αποτελούσαν πάντα βασικό χαρακτηριστικό της φύσης, των οργανισμών και του περιβάλλοντος τους. Πρόκειται για μία δυναμική διαδικασία στην όποια οι οργανισμοί καλούνται να επιδείξουν γρήγορα αντανακλαστικά, προσαρμοστικότητα και αποτελεσματικότητα. . Συνεπώς, βασική προϋπόθεση επιβίωσης είναι η παρακολούθηση και η 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.

Όσο πιο ριζοσπαστική η αλλαγή τόσο μεγαλύτερη η αιτία και η ανάγκη υλοποίησης της. Στόχος εδώ είναι ο κάθε οργανισμός να κατανοήσει την θέση και τις ανάγκες του και να αποδείξει πως όντως θέλει να επιβιώσει και να πετύχει εφαρμόζοντας αλλαγές. Βασικοί παράγοντες για επιτυχία εν μέσω αλλαγών είναι η σταθερή προσπάθεια και επιθυμία, η ψυχολογία καθώς και οικονομικοί παράγοντες που ρυθμίζουν ή ρυθμίζονται από τους εμπλεκόμενους στην αλλαγή. Με την συνεισφορά αυτών των παραγόντων η διαδικασία της αλλαγής μπορεί να χρηστεί επιτυχής ή ανεπιτυχής.

Ωστόσο, πρέπει πάντα να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή και στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, η οποία ιδιαίτερα σημαντική καθώς, η λειτουργία των οργανισμών βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στον συντελεστή «ανθρώπινο δυναμικό» και στις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των ανθρώπων. Οι συγκρούσεις, είναι μία από σχέσεις που εμφανίζονται και έχουν δυναμική παρουσία εντός των οργανισμών όπως και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης φύσης και έχουν αναγνωριστεί και καταγραφεί από τους θεωρητικούς. Μέσα σε έναν οργανισμό οι συγκρούσεις αν διαχειριστούν σωστά, μπορούν να αποτελέσουν πηγή προόδου και εξέλιξης με θετικό τελικό πρόσημο. Αυτό γίνεται ορατό όταν ο οργανισμός και οι άνθρωποι του υποστηρίζουν την εποικοδομητική αντιπαράθεση επιτρέποντας σε όλες τις πλευρές να εκφράσουν τις απόψεις και τις επιθυμίες τους ώστε να φτάσουν σε μία κοινή λύση ή να υπάρξουν αμοιβαίες υποχωρήσεις ώστε να γίνει αποδεκτή η οποιαδήποτε αλλαγή.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η έννοια της σύγκρουσης είναι πολύπλευρη και μπορεί να αναλυθεί από πολλές οπτικές γωνίες. Μπορεί να αναλυθεί από την πλευρά της ασυμβατότητας και της ρήξης, συμπεριλαμβάνοντας έννοιες όπως τις προσωπικές πεποιθήσεις και απόψεις, καθώς και τις έντονες αντιδράσεις και συναισθήματα όπως απογοήτευση, θυμός και επιθετικότητα. Παράλληλα, μπορεί να αναλυθεί από την πλευρά της επίτευξης στόχων και το πως κάθε ομάδα ή άτομο προσπαθεί να τους επιτύχει λαμβάνοντας υπόψιν την παρουσία και την συμμετοχή των υπολοίπων μερώνόπως και την ύπαρξη ή έλλειψη πόρων ώστε να επιτευχθεί κάποιος στόχος. Επιπρόσθετα, μπορεί να

ορισθεί και με βάση την ομάδα στην οποία ανήκει, καθώς συγκρούσεις είναι δυνατόν να υπάρχουν ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα διαφορετικά άτομα, ανάμεσα σε ομάδες ατόμων ή ακόμα και σε άτομα της ίδιας ομάδας.

Τα τελευταία είκοσι έτη, με ιδιαίτερη κινητικότητα από το 2008 και έπειτα, το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα βρίσκεται σε διαδικασίες επαναπροσδιορισμού και επανατοποθέτησης σε λειτουργικό και οργανωσιακό επίπεδο. Ο τραπεζικός τομέας βρίσκεται στο κέντρο αυτών των δραστηριοτήτων δεχόμενος σαρωτικές αλλαγές και κινήσεις με κύριο στόχο την επιβίωση αρχικά και την εξέλιξη μετέπειτα και αυτό συνεπάγεται και σε συγκρούσεις και αυξομειώσεις στην επίδοση. Οι κυριότερες αλλαγές που παρατηρούνται στον τραπεζικό τομέα αφορούν, συγχωνεύσεις και εξαγορές, παγκοσμιοποίηση και ευρεία διάθεση τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλαγές στην οργανωτική δομή, καινοτομίες στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, εισαγωγή ηλεκτρονικών προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και αναβάθμιση πληροφοριακών συστημάτων και ηλεκτρονικών πλατφορμών.

Στην Ελλάδα η κατάσταση δεν είναι διαφορετική. Οι πρόσφατες αλλαγές που διενεργήθηκαν ευρέως και με ταχύτατους ρυθμούς στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο έγιναν κυρίως γνωστές για το αντίκτυπο που θα είχαν στην αποτελεσματικότητα και το ποσοστό επιτυχίας σε περίπτωση επιβίωσης του τραπεζικού συστήματος. Δεν είναι όμως πολλά τα γνωστά στοιχεία για τον αντίκτυπο αυτών των αλλαγών στο ρόλο, την εξέλιξη, την διαχείριση και την αλληλεξάρτηση των εργαζομένων καθώς και η καθολική αποδοχή των αλλαγών με τα αναμενόμενα και μη αποτελέσματα τους και αυτό ακριβώς το κενό προσπάθησε, με όσα μέσα διατέθηκαν, να καλύψει.

Στον τραπεζικό τομέα δεν υπάρχει κάποια διαφορά ως προς την αντιμετώπιση των αλλαγών από τους εργαζόμενους. Όπως είναι φυσικό και αναμενόμενο και στον τραπεζικό κλάδο, οι εργαζόμενοι δεν είναι άμεσα θετικοί με οποιεσδήποτε αλλαγές προσπαθώντας να διατηρήσουν το status quo και τα κεκτημένα τους αρχικά. Ένα από τα αποτέλεσμα των αντιστάσεων προς τις αλλαγές είναι και οι συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν οποιαδήποτε μορφή και να είναι σε προσωπικό ή και σε ομαδικό επίπεδο αναλόγως την αιτία και τον βαθμό των συμφερόντων που θίγονται.

Όπως αποδείχθηκε με βάση τα στοιχεία της έρευνας μας η πλειονότητα των εργαζόμενων από τις απαντήσεις που έδωσαν συνδέουν στενά την αντίσταση στις αλλαγές με την εμφάνιση συγκρούσεων, επιβεβαιώνοντας έτσι και τις περισσότερες αναφορές της βιβλιογραφίας. Παράλληλα, παρουσιάστηκε πως η αντίσταση στις αλλαγές και οι συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα, ενεργούν θετικά στις σχέσεις έπειτα από την σύγκρουση και πως η επίδοση σε προσωπικό και γενικό επίπεδο αυξάνεται για το κάθε εργαζόμενο και υποκατάστημα της εκάστοτε τράπεζας. Αυτά τα ευρήματα, είναι μια καλή ευκαιρία ώστε τα ανώτερα στελέχη να κατανοήσουν πως οι αλλαγές πολλές φορές είναι επιτακτικές για τον

οργανισμό και πως η αντίσταση σε αυτές θα πρέπει να κάμπτεται με τον τρόπο που αρμόζει σε κάθε περίσταση. Συνάμα, τα στελέχη δεν πρέπει να φοβούνται να αντιμετωπίσουν οποιεσδήποτε συγκρούσεις, αντιθέτως, θα πρέπει να τις διαχειριστούν ορθολογικά προς συμφέρον του οργανισμού.

Χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα εργαλεία και παίρνοντας ορθές αποφάσεις, οι αντιστάσεις είναι εφικτό να καμφθούν και οι συγκρούσεις μπορούν να επιλυθούν. Ο τρόπος για να καμφθούν οι αντιστάσεις είναι, η ενεργή συμμετοχή και έγκυρη- έγκαιρη ενημέρωση του προσωπικού. Επιπρόσθετα, το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών έχει ανάγκη από περισσότερη ευελιξία και δημιουργικότητα στον τρόπο εργασίας τους, ενώ παράλληλα θέλουν να αισθάνονται πως η διοίκηση τους στηρίζει σε κάθε τους κίνηση. Οι συγκρούσεις μπορούν να επιλυθούν και να αποτελέσουν σημείο προόδου για τους εργαζόμενους και τις τράπεζες, αν οι στόχοι των τραπεζών είναι κοινοί για όλους καθώς και διεκπεραιώσιμοι από όλους. Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί, πως η συναδελφικότητα και η αλληλοκάλυψη που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων βοηθάει σημαντικά στην ευκολότερη επίλυση αντιπαραθέσεων.

Εν κατακλείδι, ο τραπεζικό τομέας είναι από τους πρώτους που δέχθηκαν και δέχονται συνεχώς αλλαγές λόγω του δυναμικού περιβάλλοντος στο οποίο ανήκουν για αυτό και καλείται να αντιμετωπίσει σημαντικές προκλήσεις σε ότι αφορά τη διαχείριση των αλλαγών και των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Ωστόσο, οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας, όπως αναφέρθηκαν εκτενέστερα πιο πάνω, δεν συνιστούν παράγοντες για τη διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Για το λόγο αυτό, κρίνεται ωφέλιμη η επανάληψη της έρευνας σε πολύ μεγαλύτερη κλίμακα, λαμβάνοντας υπόψη και ήδη υπάρχοντα διαθέσιμα στοιχεία το οποία θα αποτελέσουν ερέθισμα για περαιτέρω μελλοντική έρευνα και κάλυψη των κενών σε αυτό εδώ το πεδίο.

Βιβλιογραφία

Επιστημονικά Άρθρα

- A.D. Slabbert (2004), “Conflict management styles in traditional organizations”, Sciencedirect [online], The Social Science Journal 41, pp. 83–92
- Agboola A., Salawu R. (2011), “Managing Deviant Behavior and Resistance to Change”, ccsenet [online], International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 1, January
- Allen J., Jimmieson N., Bordia P, Bernd E. (2007) “Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication”, Journal of Change Management, Vol. 7, No. 2, June, pp. 187–210
- Andersen G. (2006), “Conflicts during organizational change, Nordic Psychology”, 58 (3), pp. 215-231
- Battilana J., Casciaro T. (2012), “CHANGE AGENTS, NETWORKS, AND INSTITUTIONS: A CONTINGENCY THEORY OF ORGANIZATIONAL CHANGE”, Academy of Management Journal 2012, Vol. 55, No. 2, pp. 381–398.
- Beliasa D., Koustelios A., Sdrolias L., Aspridis G. (2015) “Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization”, Elsevier [online], Procedia - Social and Behavioral Sciences 175, September, pp. 324 – 333
- Bovey W.H, Hede A. (2001) "Resistance to organizational change: the role of defense mechanisms", Emerald [online], Journal of Managerial Psychology, Vol. 16 Issue: 7, pp.534-548
- Bovey W.H, Hede A. (2001) "Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes", Emerald [online], Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22 Issue: 8, pp.372-382
- Burnes B. (2011), “Introduction: Why Does Change Fail, and What Can We Do About It?”, tandfonline [online], Journal of Change Management, Vol. 11, No. 4, December, pp. 445–450
- By R.T. (2005) “Organizational change management: A critical review, Journal of Change Management”, tandfonline [online], Journal of Change Management Vol. 5, No. 4, December, pp.369–380
- Darling J., Walker W. (2001) "Effective conflict management: use of the behavioral style model", Emerald [online], Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22 Issue: 5, April, pp.230-242

- David Antonioni, (1998) "RELATIONSHIP BETWEEN THE BIG FIVE PERSONALITY FACTORS AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES", Emerald [online], International Journal of Conflict Management, Vol. 9 Issue: 4, pp.336-355
- Dent E., Goldberg S. (1999), “Challenging “Resistance to Change”, THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE, Vol. 35 No. 1, March, pp. 25-41
- Erwin D., Garman A. (2010) "Resistance to organizational change: linking research and practice", Emerald [online], Leadership & Organization Development Journal, Vol. 31 Issue: 1, pp.39-56
- Fitzpatrick R. (2007) "A literature review exploring values alignment as a proactive approach to conflict management", Emerald [online], International Journal of Conflict Management, Vol. 18 Issue: 3, April, pp.280-305
- Furnham A. (2002), “Managers as change agents”, tandfonline [online], Henry Stewart Publications, Journal of Change Management, Vol. 3, 1, May, pp.21–29
- Gill R. (2002), “Change management or change leadership?”, tandfonline [online], Henry Stewart Publications, Journal of Change Management Vol. 3, 4, March, pp. 307-318
- Glaveli N., Kufidu S. (2005), "The old, the young and the restless", Emerald [online], European Business Review, Vol. 17 Iss 5, April, pp. 441 – 459
- Goyal A., Joshi V. (2012), “Stress Management among Bank Employees: With Reference to Mergers and Acquisitions”, researchgate [online], International Journal of Business and Commerce Vol. 1, No. 5, January, pp. 22-31
- Hussain S.T, Lei S., Akram T., Haider M.J, Hussain S.H, Ali M. (2016), “Kurt Lewin’s change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change”, Elsevier Espana [online], Journal of Innovation & Knowledge Vol.3 , October, pp. 123–127
- Jeffrey D. Ford, Laurie W. Ford, Randall T. McNamara, (2002) "Resistance and the background conversations of change", Emerald [online], Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 Issue: 2, July, pp.105-121
- JEHN K., MANNIX E. (2001), “THE DYNAMIC NATURE OF CONELICT: A LONGITUDINAL STUDY OF INTRAGROUP CONFLICT AND GROUP PERFORMANCE”, Academy of Management Journal, Vol. 44. No. 2, April, pp. 238-251
- Jordan P., Troth A. (2004), “Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development”, Advances in Developing Human Resources Vol. 4, No. 1, February, pp. 62-79

- Katz N., Flynn L. (2013), “Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study”, Wiley Periodicals, Inc. and the Association for Conflict Resolution, Conflict Resolution Quarterly, vol. 30, no. 4, Summer 2013, pp. 393-409
- Kippenberger, T, (2000),"Two contrasting theories of change: Theory E and Theory O", Emerald [online], The Antidote, Vol. 5 Iss 7, pp. 17 – 21
- Konstantopoulos N., Sakas D., Triantafyllopoulos Y. (2009), “Lessons from a case study for Greek banking M&A negotiations”, Emerald [online], Management Decision Vol. 47 No. 8, 2009 pp. 1300-1312
- Korsgaard M., Jeong S., Mahony M., Pitariu A. (2008) “A Multilevel View of Intragroup Conflict”, Journal of Management, Vol. 34 No. 6, December, pp. 1222-1252
- Lines R. (2004), “Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement”, tandfonline [online], Journal of Change Management, Vol. 4, No. 3, September, pp. 193–215
- Manuela Pardo del Val, Fuentes C. (2003) "Resistance to change: a literature review and empirical study", Emerald [online], Management Decision, Vol. 41 Issue: 2, pp.148-155
- Mento A., Jones R., Dirndorfer W. (2002) “A change management process: Grounded in both theory and practice”, tandfonline [online], Journal of Change Management Vol. 3, May, pp. 45-59
- Nair N. (2008),"Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions", Emerald [online], International Journal of Conflict Management, Vol. 19 Iss 4, October, pp. 359 – 381
- Nikolaou I., Gouras A., Vakola M., Bourantas D. (2010), “Selecting Change Agents: Exploring Traits and Skills in a Simulated Environment”, tandfonline [online], Journal of Change Management Vol. 7, Nos 3–4, September–December, pp. 291–313
- Nohria N., Beer M. (2000), “Cracking the Code of Change”, hbr [online], Harvard Business Publishing, HBR’s 10 Must Reads on Change Management: ON CHANGE MANAGEMENT, May- June
- Omisore B. (2004), “Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies”, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 3, No. 6, November
- Oreg S. (2003), “Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure”, Journal of Applied Psychology 2003, Vol. 88, No. 4, pp. 680–693
- Organiz J. (2009), “Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification”, Journal of Organizational Behavior Behav. 30,April, pp. 359-378

- Rigopoulou I., Theodosiou M., Katsikea E., Perdikis N. (2010), "Information control, role perceptions, and work outcomes of boundary-spanning frontline managers", Elsevier [online], Journal of Business Research Vol. 65, August, pp. 626–633
- Tjosvold D. (2006), "Defining conflict and making choices about its management Lighting the dark side of organizational life", Emerald [online], International Journal of Conflict Management, Vol. 17 No. 2, October, pp. 87-95
- Tomprou M., Nikolaou I., Vakola M. (2012), "Experiencing organizational change in Greece: the framework of psychological contract", tandfonline [online], The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23, No. 2, January, pp. 385–405

Βιβλία

- Αλεξιάδου Ε. (2007), *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ,* ΑΘΗΝΑ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
- Μπελεγρής Κ. (2010), *Συναισθηματική Νοημοσύνη, Μετασχηματιστική Ηγεσία και Διοίκηση Αλλαγών στο πλαίσιο της οργάνωσης,* Πανεπιστήμιο Πατρών
- Παπαδόπουλος Π. (2011), *Η διοίκηση Αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα: Η περίπτωση της εφαρμογής του σύγχρονου Δημοσιονομικού Ελέγχου,* Αθήνα, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
- Παπαλεξανδρή Ν. , Μπουραντάς Δ. (2003), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ* Α' ,ΕΚΔΟΣΗ, ΑΘΗΝΑ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Γ.ΜΠΕΝΟΥ
- Χυτήρης Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά,* ΑΘΗΝΑ, INTERBOOKS

Προσάρτημα

'Διοίκηση αλλαγών και διαχείριση συγκρούσεων στον τραπεζικό κλάδο: Η περίπτωση της Ελλάδας'
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο, αφορά έρευνα που πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, με θέμα την διοίκηση αλλαγών και την διαχείριση συγκρούσεων στον τραπεζικό τομέα.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, οι απαντήσεις που δίνονται θα παραμείνουν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

Μπορείτε να επιλέξετε ελεύθερα την απάντηση που εκφράζει καλύτερα τις δικές σας εμπειρίες και απόψεις και η συμπλήρωση όλων των ερωτήσεων που ακολουθούν, είναι σημαντική για την ορθή διεξαγωγή της έρευνας.

ΤΜΗΜΑ 1: Στοιχεία καταστήματος

1.Πόσα έτη υπάρχει το κατάστημα στην περιοχή σας; ☐

a) 1- 5
b) 6-10
c) 11-20
d) Περισσότερα από 20 έτη
e) Δεν γνωρίζω

2. Το κατάστημα σας είναι: Κεντρικό ☐ **Περιφερειακό** ☐

3.Πόσοι άνθρωποι εργάζονται στο κατάστημα σας; ☐

a) 2-5
b) 6-10
c) Περισσότεροι από 10

ΤΜΗΜΑ 2: Στοιχεία ερωτώμενου

1. **Φύλο:** Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐
2. **Ηλικία (σε χρόνια):** ☐
   a. 18-25
   b. 26-35
   c. 36-45

d. 46-60
e. >60
.

3. Τύπος εργασιακής σχέσης ☐
a. Πλήρους απασχόλησης
b. Μερικής απασχόλησης
c. Ορισμένου χρόνου
d. Αορίστου χρόνου
e. Πρακτική άσκηση

4.Έτη προϋπηρεσίας υπηρεσίας στην τράπεζα: ☐
a. 0-5 έτη
b. 6-10 έτη
c. 11-15 έτη
d. Περισσότερα από 15 έτη

5. Επίπεδο εκπαίδευσης: ☐
a) Σχολή Ιδιωτικής εκπαίδευσης
b) Πτυχίο ΤΕΙ
c) Πτυχίο ΑΕΙ
d) Μεταπτυχιακό
e) Διδακτορικό
f) Άλλο

6.Θέση στην ιεραρχία: ☐
a) Ανώτατο στέλεχος
b) Μεσαίο στέλεχος
c) Υπάλληλος

7.Έχετε διοικητική θέση;

Ναι ☐

Όχι ☐

<u>ΤΜΗΜΑ 3</u>: **Αντίληψη αναφορικά με τις Αιτίες Αντίστασης στην Αλλαγή**

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην επιχείρησή σας.

No.	**Διαστάσεις / Χαρακτηριστικά**	Απόλυτα διαφωνώ (1)	(2)	(3)	(4)	Απόλυτα συμφωνώ (5)
Λανθασμένες Αντιλήψεις/Ερμηνείες						
1	Οι αντιλήψεις των εργαζομένων γύρω από διάφορα γεγονότα/εξελίξεις αποτελούν αιτία αντίστασης στην αλλαγή					
2	Οι ερμηνείες των εργαζομένων σε διάφορα γεγονότα/εξελίξεις αποτελούν αιτία αντίστασης στην αλλαγή					
3	Κάθε φορά που συντελείται μία αλλαγή βιώνω συγκεκριμένα συναισθήματα					
4	Υπάρχει μια σειρά από ορθολογικούς λόγους που δικαιολογούν τις αλλαγές στον οργανισμό					
5	Υπάρχει επιφύλαξη για τα αποτελέσματα στον οργανισμό μετά από μία αλλαγή					
Επικοινωνία						
1	Υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων για τις αλλαγές στον οργανισμό					
2	Συνήθως ενημερώνομαι για την πορεία των αλλαγών και αυτό με βοηθά στη στάση μου απέναντι στις αλλαγές					
3	Οι πληροφορίες για τις αλλαγές φτάνουν στους εργαζόμενους ως φήμες					
Στρατηγικές και Πολιτικές						
1	Οι στρατηγικές/πρακτικές του οργανισμού αποτελούν αιτία αντίστασης στην αλλαγή					
2	Ο οργανισμός παρέχει ξεκάθαρες οδηγίες στους εργαζόμενους για την υλοποίηση των αλλαγών					
3	Οι εργαζόμενοι μπορούν να ζητήσουν υποστήριξη από τα διοικητικά στελέχη στην υλοποίηση αλλαγών					
Κίνητρα						
1	Οι προτάσεις για αλλαγή συνοδεύονται με αντίστοιχα κίνητρα					
2	Υποκινούμαι περισσότερο από την πιθανότητα της επιτυχίας παρά από τον φόβο της αποτυχίας μίας αλλαγής					
3	Γίνονται αντιληπτές οι ανησυχίες και ο τρόπος σκέψης μου από τους ανωτέρους μου					
4	Οι δεσμεύσεις της διοίκησης του οργανισμού σε περιόδους αλλαγών τηρούνται μετά την ολοκλήρωση αυτής της περιόδου					
Δημιουργικότητα						
1	Οι προτάσεις για αλλαγή υποστηρίζονται με σενάρια					

	δημιουργικότητας					
2	Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στο σχεδιασμό των αλλαγών					
3	Οι εργαζόμενοι μπορούν να θέσουν θέματα για συζήτηση σχετικά με τις αλλαγές					
4	Ζητείται η γνώμη των εργαζομένων για τις αλλαγές					
Κουλτούρα						
1	Ο οργανισμός επιτυγχάνει ενεργά την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων					
2	Η κουλτούρα του οργανισμού επικροτεί τις αλλαγές					
3	Ο οργανισμός ακολουθεί την κουλτούρα του «όλοι μαζί» σε θέματα αλλαγών					
Αδράνεια/ Συμμετοχή						
1	Συμμετέχω ενεργά στις αλλαγές					
2	Μου αρέσει να μαθαίνω και να αντιμετωπίζω νέες προκλήσεις που δημιουργούνται μέσα από αλλαγές					
3	Η διοίκηση της τράπεζας συμμετέχει ενεργά στις αλλαγές					
4	Η διοίκηση της τράπεζας υποστηρίζει τη διαδικασία των αλλαγών					

ΤΜΗΜΑ 4: Αντίληψη αναφορικά με τα Είδη Συγκρούσεων

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην επιχείρησή σας.

No.	**Διαστάσεις / Χαρακτηριστικά**	Απόλυτα διαφωνώ (1)	(2)	(3)	(4)	Απόλυτα συμφωνώ (5)
Συγκρούσεις καθηκόντων						
1	Υπάρχει ξεκάθαρη ανάθεση εργασιών μεταξύ των συναδέλφων μου					
2	Έχω παραπάνω από έναν ρόλο και καθήκοντα στην εργασία μου					
3	Καλύπτω εργασίες συναδέλφων μου					
4	Ο φόρτος εργασίας μου είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με το φόρτο εργασίας άλλων συναδέλφων					
5	Η κατανομή των εργασιών πραγματοποιείται δίκαια μεταξύ των τμημάτων/συναδέλφων και επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού					
6	Υπάρχουν συγκρούσεις με άλλους συναδέλφους εξαιτίας της ασάφειας καθηκόντων εντός του οργανισμού					
Συγκρούσεις σχέσεων						
1	Έχω καλές σχέσεις με τους συνεργάτες μου					
2	Δουλεύω μαζί με άλλους για να βρω λύσεις που καλύπτουν τις ανάγκες όλων					
3	Δεν διστάζω να αποδώσω ευθύνες στους συνεργάτες μου και να διεκδικήσω ό,τι μου ανήκει					
4	Θεωρώ τις συγκρούσεις ενδιαφέρουσες και τις αντιμετωπίζω ως μία ανταλλαγή απόψεων					
5	Δεν κρατάω κακία για διαφορές που είχα με					

	συναδέλφους					
6	Κάνω ό,τι μπορώ για να βοηθήσω την σχέση με τους συνεργάτες μου ακόμα και αν αυτό σημαίνει πως πρέπει να συγκρουστώ μαζί τους					
Συγκρούσεις διαδικασιών						
1	Σε μια σύγκρουση προσπαθώ να διακρίνω ανάμεσα στις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες					
2	Θεωρώ σημαντικό να χρησιμοποιώ την εξουσία μου στους άλλους για να γίνει το δικό μου					
3	Ακούω με θετική διάθεση διάφορες απόψεις					
4	Νιώθω ότι υπάρχει μόνο ένας τρόπος για να λυθεί ένα πρόβλημα					
5	Προσπαθώ περισσότερο για μια ολοκληρωμένη και αυθεντική λύση μιας σύγκρουσης παρά για μια προσωρινή συμφωνία					
6	Στο τέλος μια σύγκρουσης είναι σημαντικό για μένα να έχουν ικανοποιηθεί οι επιθυμίες του άλλου, όπως και οι δικές μου					

<u>ΤΜΗΜΑ 5</u>: Αντίληψη για την επίδοση του οργανισμού σας

1. Πως θα κατατάσσατε τη συνολική επίδοση του οργανισμού σας;

No.	**Επίδοση ως προς:**	Πολύ κακή				Πολύ καλή
		1	2	3	4	5
1	**Αποτελεσματικότητα** *(εάν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της)*					
2	**Αποδοτικότητα** *(εάν η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα λιγότερα δυνατά διαθέσιμα για την επίτευξη των στόχων της)*					
3	**Ανάπτυξη** *(εάν η επιχείρηση αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητές της για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων)*					
4	**Ικανοποίηση** (όλων των συμμετεχόντων:ενδιαφερομένων, εργαζομένων, καταναλωτών)					
5	**Καινοτομία***(για προϊόντα / υπηρεσίες και διαδικασίες)*					
6	**Ποιότητα***(% των προϊόντων / υπηρεσιών υψηλής ποιότητας)*					

2. Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην επίδοσή σας.

No.	**Διαστάσεις / Χαρακτηριστικά**	Απόλυτα διαφωνώ (1)	(2)	(3)	(4)	Απόλυτα συμφωνώ (5)
1	Έπειτα από την επίλυση μίας σύγκρουσης που αφορά τις αρμοδιότητες η επίδοση μου αυξάνεται					
2	Σε μία σύγκρουση προωθώ τις θετικές μου στάσεις, ελπίζοντας ότι και οι άλλοι θα κάνουν το ίδιο					
3	Θεωρώ τις συγκρούσεις ως έναν τρόπο αντιπαράθεσης και ανταλλαγής απόψεων για την επίτευξη στόχων					
4	Η επιθυμία για επιτυχία και η ανάθεση υψηλών στόχων από τον οργανισμό δημιουργεί και συγκρούσεις					
5	Θεωρώ τις συγκρούσεις ως μία πηγή έμπνευσης για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς μου					
6	Μια σύγκρουση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο					

Σας ευχαριστούμε πάρα πολύ για τη συνεργασία σας.