



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
στα Πληροφοριακά Συστήματα

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

*Επιχειρηματική Στρατηγική και Στρατηγική Αλλαγής στον κλάδο της
Πληροφοριακής Τεχνολογίας.*

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Νικολαΐδης Χρήστος
ΕΞΕΤΑΣΤΗΣ: Παπαδόπουλος Δημήτριος

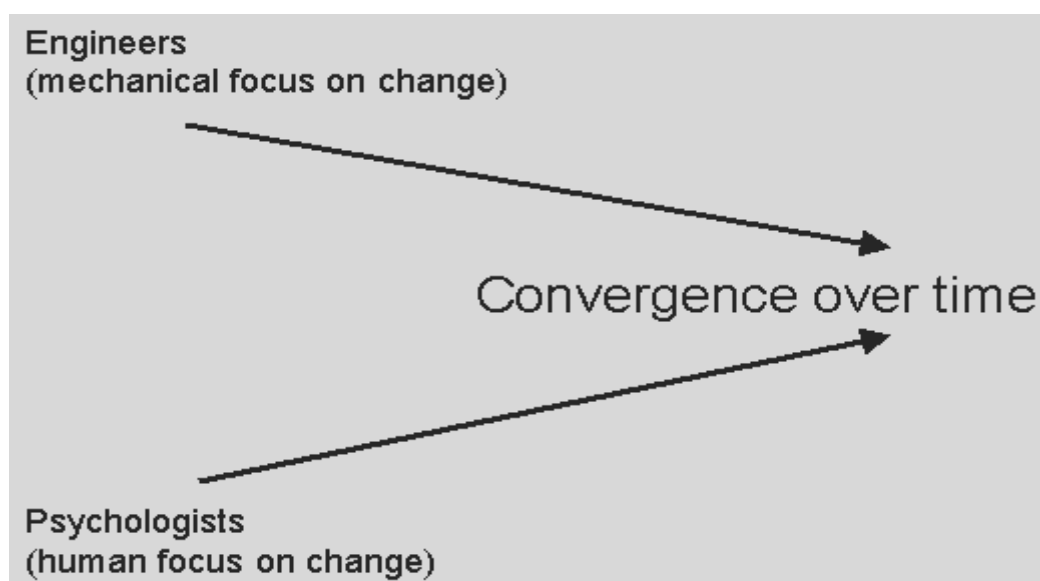
Κατσαρός Κλεάνθης ΑΜ 20/03

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2005

Εισαγωγή	2
ΜΕΡΟΣ Α.....	4
Σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον	4
Έννοια του Οργανισμού	8
Πρότυπα Περιγραφής Οργανισμών	10
Σύγχρονες Εναλλακτικές Προσεγγίσεις.....	15
Προσέγγιση Kay	15
Προσέγγιση Scott-Morton	17
Προσανατολισμός στην αγορά.....	18
Πληροφορική Τεχνολογία και Οργανισμός	21
Αλληλεπίδραση Πληροφοριακής τεχνολογίας με τον οργανισμό	28
Πληροφοριακή τεχνολογία στις ελληνικές ΜΜΕ και προβλήματα εισαγωγής της.....	37
Κουλτούρα	42
Οργανωσιακή αλλαγή	43
Μοντέλα Οργανωσιακής Αλλαγής.....	53
Συναισθήματα και Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή	56
Αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή – Διαχείριση αλλαγής.....	62
Θεωρία του χάους και επιχειρήσεις.....	72
Θεωρία του χάους	72
Θεωρία του χάους και μάνατζμεντ.....	74
Learning organization.....	78
Πλεονεκτήματα ενός learning organization	84
Οργανισμός Μάθησης και Οργανωσιακή κουλτούρα	87
Στάδια- Αρχές δημιουργίας ενός learning organization.....	89
Συμπεράσματα - Σκέψεις.....	98
ΜΕΡΟΣ Β.....	99
<i>Έρευνα στο πεδίο της Επιχειρηματικής Στρατηγικής & Στρατηγικής Αλλαγής στον κλάδο της</i> <i>Πληροφορικής Τεχνολογίας</i>	99
Σκοπός Έρευνας:.....	99
Μεθοδολογία Έρευνας:	101
Δείγμα Έρευνας:	102
Ερωτηματολόγιο Έρευνας:	102
Αποτελέσματα Έρευνας:.....	103
Παράρτημα:	111
Πηγές:	115
Βιβλιογραφία - Άρθρα:	115
Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις:.....	117

Εισαγωγή

Το φαινόμενο της αλλαγής στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν αποτελεί πλέον την εξαίρεση, δεν αντιμετωπίζεται ως μια συγκυριακή κατάσταση που έρχεται να διαταράξει το σταθερό περιβάλλον δραστηριοποίησης ενός οργανισμού, αλλά τείνει να θεωρείται ως το φυσιολογικό πεδίο μέσα στο οποίο αναπτύσσονται, συναλλάσσονται και λειτουργούν οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στον κλάδο της πληροφορικής τεχνολογίας. Επιπλέον η οργανωσιακή αλλαγή δεν πρέπει να θεωρείται μόνο ως μια διαδικασία μετασχηματισμού των επιχειρηματικών διαδικασιών, αλλά περιλαμβάνει τις διαδικασίες, τα εργαλεία και τις τεχνικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού έτσι ώστε να επιτευχθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα και να πραγματοποιηθεί με τρόπο αποτελεσματικό η επιχειρησιακή αλλαγή μέσα από το πρίσμα της κοινωνικής δομής του εργασιακού χώρου (www.prosci.com/index.htm). Έχει δηλαδή δυο διαστάσεις, μια που εστιάζεται στην μηχανική, διαδικαστική πλευρά και μια που σχετίζεται με τους φορείς της υλοποίησης της αλλαγής δηλαδή τους εργαζομένους.



Η δεύτερη πλευρά μέχρι πρότινος δεν αντιμετωπίζονταν συστηματικά, πολλές φορές αγνοούνταν και γι αυτό άλλωστε οι περισσότερες προσπάθειες κατέληγαν σε αποτυχημένα αποτελέσματα. Δεν λαμβάνονταν υπόψη η συναισθηματική και ψυχολογική επίδραση της αλλαγής στους εργαζομένους και παραβλέπονταν η αντίσταση που φυσιολογικά επιδείκνυαν ως κάτι ακίνδυνο που μπορεί να αντιμετωπιστεί εύκολα χωρίς κάποιο προγραμματισμένο τρόπο. Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα και η στάση του

απέναντι στην αλλαγή αποτελεί την αφετηρία για μια ολοκληρωμένη και αποτελεσματική προσπάθεια μετασχηματισμού των επιχειρηματικών διαδικασιών σύμφωνα με τις εκάστοτε επιταγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Διεθνείς επιστημονικές μελέτες πλέον αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα της ψυχολογικής και συναισθηματικής συμπεριφοράς των στελεχών και των εργαζομένων στη σύγχρονη επιχείρηση, λίγες όμως έρευνες έχουν διενεργηθεί στο ελληνικό επιχειρηματικό πεδίο για τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των αλλαγών στο δυναμικό περιβάλλον του κλάδου της πληροφορικής.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δυο συστατικά μέρη, στο πρώτο εξετάζεται η δομή και η δυναμική φύση του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων σήμερα το οποίο είναι συνυφασμένο με τις διαρκείς και μεγάλης έκτασης αλλαγές. Αναφέρονται οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και όλο το σύνθετο πεδίο διεξαγωγής των οργανωσιακών διαδικασιών. Γίνεται μια παρουσίαση των δομών και των λειτουργιών των σύγχρονων επιχειρήσεων που έχουν προσανατολισμό στην αγορά και πελατοκεντρική αντίληψη και αναφέρονται κάποιες εναλλακτικές προσεγγίσεις από τον χώρο του παραδοσιακού μάνατζμεντ και του χώρου της πληροφοριακής τεχνολογίας.

Στην συνέχεια γίνεται μια αναφορά στο ρόλο της πληροφοριακής τεχνολογίας μέσα σε ένα οργανισμό, στην αλληλεπίδραση που λαμβάνει χώρα, στις επιπτώσεις στο σύνολο των δραστηριοτήτων και γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα ερευνών σε σχέση με εισαγωγή και τη χρησιμοποίηση της πληροφοριακής τεχνολογίας στις ελληνικές επιχειρήσεις. Ακολούθως γίνεται αναλυτική παρουσίαση όλων των πτυχών της αλλαγής, εξετάζονται τα συναισθήματα που προκαλεί, η αντίσταση των ανθρώπινων πόρων και οι πολλαπλές επιπτώσεις της στην λειτουργία των οργανισμών. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι κυριότερες θεωρίες αντιμετώπισης της αντίδρασης, της αντίστασης και διαχείρισης της αλλαγής.

Επιπλέον παρουσιάζονται σύγχρονες θεωρίες μάνατζμεντ σε σχέση με την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις εκάστοτε περιβαλλοντολογικές μεταβολές (η θεωρία του χάους και η θεωρία στο χείλος του χάους), οι οποίες ασχολούνται με τη βελτιστοποίηση του τρόπου αντίδρασης των οργανισμών στις εκάστοτε αλλαγές και την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των αναδυόμενων ευκαιριών. Τέλος σαν επιστέγασμα των διαπιστώσεων όλων των εξεταζόμενων θεωριών και των ερευνών εξετάζεται η κύρια προτεινόμενη λύση που αφορά την δημιουργία ενός οργανισμού μάθησης (Learning Organization). Παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα που φέρει, οι επιπτώσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα, τα στάδια και οι αρχές που τον διέπουν και οι διάφοροι παράγοντες επηρεασμού της μάθησης.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε με ερέθισμα όλα τα παραπάνω, από τον Αναπληρωτή Καθηγητή Στρατηγικού Μάνατζμεντ του Πανεπιστημίου Μακεδονίας κ. Χρήστο Νικολαΐδη, τον φοιτητή του μεταπτυχιακού προγράμματος στα Πληροφοριακά Συστήματα Κατσαρό Κλεάνθη και το

Σ.Ε.Π.Β.Ε. (Σύνδεσμο Επιχειρήσεων Πληροφορικής Βορείου Ελλάδος) στο πεδίο της *Επιχειρηματικής Στρατηγικής και Στρατηγικής Αλλαγής στον κλάδο της Πληροφορικής Τεχνολογίας*. Η έρευνα διενεργήθηκε με τη συνεργασία 218 επιχειρήσεων μελών του Σ.Ε.Π.Β.Ε., οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο της πληροφορικής τεχνολογίας.

Σκοπός της έρευνας ήταν να: α) διερευνήσει τις «μοναδικές» (μη αντιγράψιμες, θεμελιώδεις) ικανότητες των διευθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων πληροφορικής που δίνουν στρατηγικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις τους, πέρα από τους υλικούς, τεχνολογικούς και χρηματοοικονομικούς πόρους β) εξετάσει την συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών ως προς την αντίδραση τους σε ένα περιβάλλον όπου οι αλλαγές συμβαίνουν γρήγορα και απρόβλεπτα, οι πληροφορίες είναι ανεπαρκείς ή ελλιπείς και έτσι δυσκολεύονται να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

Παρατίθενται αναλυτικά η μεθοδολογία και ο σκοπός της έρευνας, τα στοιχεία του δείγματος, η φύση και ο προσανατολισμός των ερωτήσεων των ερωτηματολογίων, οι στατιστικές αναλύσεις, τα ευρήματα και τα αποτελέσματα της ερευνητικής προσπάθειας. Τέλος στο παράρτημα στο τέλος επισυνάπτονται τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν και όλα τα παρεπόμενα στοιχεία.

ΜΕΡΟΣ Α

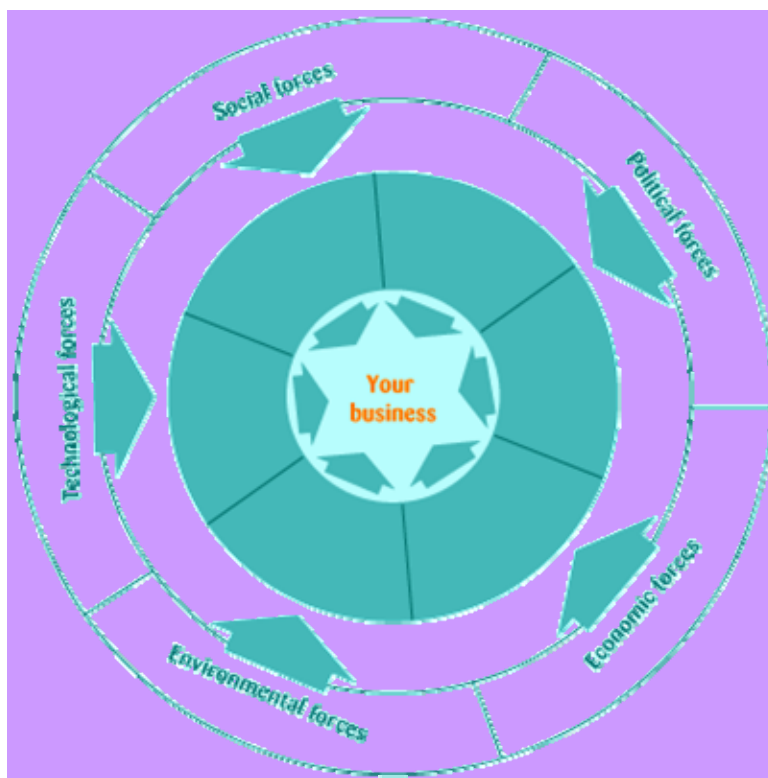
Σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον

Είναι γεγονός πως οι συνθήκες, στις οποίες δραστηριοποιούνται και διεξάγουν τις επιχειρηματικές τους συναλλαγές οι επιχειρήσεις σήμερα, είναι εξαιρετικά διαφορετικές από τις αντίστοιχες που επικρατούσαν παλιότερα. Είναι σκόπιμο εδώ να τονιστεί ότι δεν αναφερόμαστε σε βάθους χρόνου δεκαετιών, κάτι τέτοιο θα απαιτούσε τεράστια ανάλυση εξαιτίας της απόλυτης ανομοιομορφίας των συνθηκών, αλλά σε σύγκριση με το επιχειρησιακό περιβάλλον λίγα μόλις χρόνια πριν. Οι επιχειρήσεις στην σημερινή εποχή είναι καταδικασμένες να ιδρύονται, να λειτουργούν και να αναπτύσσονται μέσα σε ένα πολύπλοκο και πολυσύνθετο περιβάλλον, που φυσιολογικά επηρεάζει αποφασιστικά την φύση και τη μορφή των επιχειρηματικών αποφάσεων και γενικότερα κατευθύνει τη συνολική τους δράση. Οι αιτίες που συνδράμουν στην διαμόρφωση αυτού του κλίματος είναι πολλές και περιληπτικά παρουσιάζονται παρακάτω:

Αρχικά αναφέρετε η παγκοσμιοποίηση που σύμφωνα με τον Ούρλιχ Μπεκ (1999) νοείται ως: « η ορατή ήδη κατάργηση των συνόρων, σε καθημερινή βάση, στις διάφορες πλευρές της, δηλαδή στην οικονομία ,την πληροφόρηση ,την οικολογία, την τεχνολογία, τις διαπολιτισμικές συγκρούσεις και την κοινωνία των πολιτών και μέσω αυτής

της συμβαίνει κάτι που είναι την ίδια στιγμή οικείο και ασύλληπτο, δύσκολα αναγνωρίσιμο, το οποίο όμως αλλάζει με βίαιο τρόπο εκ βάθρων την καθημερινότητα και επιβάλλει τις δικές του ερμηνείες και απαντήσεις. » Συχνά τονίζεται μόνο η οικονομική διάσταση του όρου και αγνοείται η πιο σημαντική, η κοινωνικοπολιτισμική. Εδώ πρέπει να τονιστεί και ένα παράδοξο: ενώ η παγκοσμιοποίηση φαινομενικά οδηγεί στην πλήρη ισοπέδωση των καταναλωτικών συμπεριφορών, στην πραγματικότητα εντείνει μια εθνική-τοπικιστική αντίληψη σε σχέση με την εκάστοτε κοινωνική, πολιτιστική και οικονομική πραγματικότητα. Επιπλέον αποτελεί ευκαιρία για διαπλανητική πλέον δραστηριοποίηση των εκάστοτε επιχειρήσεων, εκμετάλλευση όλων των ευκαιριών δίχως των περιορισμό της τοπικότητας αλλά και ταυτόχρονα ενεργοποίηση για την αποφυγή όλων των ανεπιθύμητων κινδύνων.

Επιπροσθέτως οι μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευρύτερου (μάκρο) και ανταγωνιστικού (μίκρο) περιβάλλοντος) έχουν διαφοροποιηθεί σε σχέση με το παρελθόν και απαιτούν την γόνιμη, ακριβή και διαχρονική παρακολούθησή τους. Για την αποτελεσματική μελέτη του μάκρο-περιβάλλοντος η πιο αποτελεσματική μέθοδος είναι η PEST –DG ανάλυση (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economical, Social, Technological, Demographical και Global), η οποία εστιάζεται στην προσεκτική παρατήρηση των παραπάνω τομέων που συνθέτουν το ευρύτερο περιβάλλον που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός.

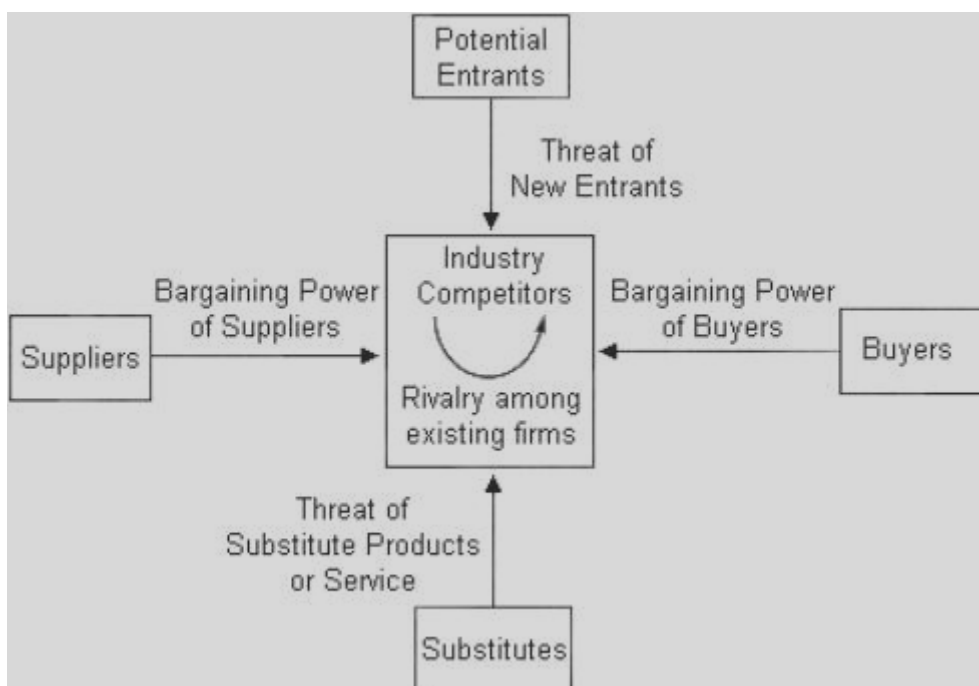


Ενδεικτικά στον οικονομικό τομέα οι τάσεις του Α.Ε.Π., των επιτοκίων, τα ποσοστά του πληθωρισμού, τα επίπεδα ανεργίας πρέπει να είναι όχι μόνο γνωστά αλλά όσο το δυνατόν προβλέψιμα από την επιχείρηση. Στον ραγδαία αναπτυσσόμενο τεχνολογικό τομέα, που συχνά αποτελεί και ισχυρό μέσο για την ανάπτυξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, απαιτείται διαρκής παρακολούθηση των εξελίξεων, εντατικές αλλά όχι αλόγιστες δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, προστασία των ευρεσιτεχνιών, επιδίωξη τεχνολογικών αναβαθμίσεων και πρόοδος κατά τη μεταφορά της τεχνολογίας από τα εργαστήρια στις πραγματικές συνθήκες της αγοράς. Στο πολιτικό-νομικό περιβάλλον παρατηρούνται επίσης νέες τάσεις, νομοθεσίες κατά των μονοπωλίων -Antitrust (με πρόσφατο το παράδειγμα της Microsoft), νομοθεσίες περιβαλλοντολογικής προστασίας, νόμοι για προσλήψεις-απολύσεις, φορολογικές ρυθμίσεις και ειδικά κίνητρα για παραγωγικότητα και ανάπτυξη. Ακόμα εξαιρετικής σημασίας είναι και οι κοινωνικοπολιτισμικές αλλαγές και διακυμάνσεις, σε συνδυασμό με το δημογραφικό περιβάλλον. Ο τρόπος ζωής έχει αλλάξει καθώς και η συμπεριφορά των καταναλωτών που πλέον είναι εξαιρετικά πολύπλοκη, δεν μπορεί να κατευθυνθεί εύκολα και να προβλεφθεί. Οι πληθυσμιακές διαφορές, το φαινόμενο της υπογεννητικότητας σε μεγάλο μέρος του λεγόμενου δυτικού κόσμου, η διάρκεια ζωής, η μετακίνηση του πληθυσμού προς τα αστικά κέντρα και οι νέες συνθήκες που σχετίζονται με την καριέρα των ατόμων, έχουν διαμόρφωση νέα αντικείμενα προβληματισμού και έρευνας από την πλευρά των επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετα ιδιαίτερου λόγου χρίζει και το παγκόσμιο περιβάλλον το οποίο αναφέρεται στις νέες αναδυόμενες διεθνείς αγορές, τις υφιστάμενες που μεταβάλλονται, τα διεθνή πολιτικά γεγονότα και τα χαρακτηριστικά των αγορών, στοιχεία πολύ σημαντικά μέσα στη σημερινή παγκόσμια πραγματικότητα. Τέλος υπάρχει και το φυσικό περιβάλλον που ειδικά για ορισμένους επιχειρησιακούς κλάδους είναι πολύ σημαντικό. Με τον όρο αυτό εννοείται το έδαφος, το υπέδαφος, οι κλιματολογικές συνθήκες που πλέον σήμερα έχουν αλλάξει με ριζοσπαστικό τρόπο, οι συγκοινωνιακές δυνατότητες κ.α. Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό, πως όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν και επηρεάζουν την φύση των επιχειρηματικών διαδικασιών και τον βαθμό επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Κατά αυτόν τον τρόπο είναι επιτακτική η ανάγκη συστηματικής παρακολούθησης όλων των παραγόντων που εμπίπτουν στο ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Μεταφερόμενοι από το κοινωνικό περιβάλλον στο ανταγωνιστικό-μικρο περιβάλλον λογικό και αναμενόμενο είναι, ιδιαίτερη βάση να δίνεται στις δυνάμεις του ανταγωνισμού και στην διαρκή, γόνιμη και ενεργητική παρακολούθησή τους. Εξαιρετικά ενδιαφέρον να λεχτεί είναι ότι πέρα από την παραδοσιακή έννοια του όρου που αφορά τον ήδη υπάρχοντα ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους για την υλοποίηση των στόχων τους πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους προμηθευτές και την διαπραγματευτική τους

δύναμη, την διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών, να εξετάζουν πιθανές απειλές εισόδου από νέες επιχειρήσεις και να ερευνούν για τυχόν κινδύνους από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες. Το υπόδειγμα με τις πέντε αυτές δυνάμεις, που αναπτύχθηκε από τον Michael Porter και αναφέρεται ως δομική ανάλυση ενός κλάδου, αποτελεί και τη βάση για τον προσδιορισμό της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού στα πλαίσια του κλάδου μιας επιχείρησης.



Τονίζεται ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδεικνύουν ιδιαίτερη προσοχή στους πελάτες και στην ικανοποίηση των εκάστοτε αναγκών τους. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο ότι σε έρευνα από το 1991 ακόμα ,σε 1000 executives managers (Σουμπενιώτης -1999) σχετικά με την κατάταξη σημαντικότητας των στόχων των επιχειρήσεων , η ικανοποίηση των πελατών κατείχε την πρώτη θέση. Αυτή η πελατοκεντρική αντίληψη για τις επιχειρησιακές διαδικασίες, αποτελεί αναμφισβήτητα την κυρίαρχη τάση που επικρατεί σήμερα και η πληροφοριακή τεχνολογία αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για την γόνιμη υλοποίησή της. Η εργασία της παρακολούθησης πρέπει να επεκτείνεται και στις εργατικές ενώσεις και στις διάφορες απαιτήσεις και κινήσεις τους. Αν σε όλα αυτά προσθέσουμε τις κυβερνήσεις και τις διάφορες ομάδες ειδικών συμφερόντων, γίνεται απόλυτα αντιληπτό ότι για την επιτυχία μιας επιχείρησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό πεδίο, οι παραπάνω ενέργειες είναι αδιαπραγμάτευτες.

Κλείνοντας την εισαγωγή στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων, είναι χρήσιμο για την περαιτέρω ανάπτυξη, να περιγραφεί περιληπτικά και το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Τα ιεραρχικά επίπεδα έχουν συρρικνωθεί, η προς όλες τις

κατευθύνσεις επικοινωνία με την βοήθεια της πληροφορικής έχει εξελιχθεί σε ανταγωνιστικό όπλο και απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχίας, η ροή της εργασίας-παραγωγής έχει διαφοροποιηθεί τελείως με νέες τεχνικές (just in time, total quality management, cad/cam) να έχουν επιφέρει αξιοθαύμαστα αποτελέσματα. Επιπλέον ιδιαίτερη βάση δίνεται πλέον στην κουλτούρα της επιχείρησης (corporation culture), αφού πλέον ο κόσμος ενδιαφέρεται για τα πιστεύω, τις προσδοκίες, την φιλοσοφία και της αξίες που την διέπουν. Ακόμα τελείως διαφορετικός χειρισμός επιβάλλεται να επιδεικνύεται στους πόρους μιας επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται πλέον σαν εσωτερικός πελάτης, κινητροποιείται με την συμμετοχή στα κέρδη και την συμμετοχή στην διαμόρφωση των επιχειρηματικών στόχων, με εμφανή τα ευεργετικά αποτελέσματα. Τέλος το διοικητικό ταλέντο, οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι τεχνολογικές εγκαταστάσεις και το σημαντικότερο know how αποτελούν παράγοντες που συνεργάζονται, αλληλεπιδρούν, αλληλοδιαμορφώνονται και τελικά αλληλοσυμπληρώνονται.

Έννοια του Οργανισμού

Ο οργανισμός αποτελεί ένα διαρκώς συντονισμένο κοινωνικό σύνολο, το οποίο αποτελείται από δυο ή περισσότερους ανθρώπους και το οποίο λειτουργεί σε μια συνεχή βάση για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού ή σύνολο στόχων, είναι ο λογικός συντονισμός των δραστηριοτήτων κάποιας ομάδας ατόμων με σκοπό να επιτευχθεί κάποιος προκαθορισμένος στόχος (Organizational Behavior - 1998, Robbins).

Μπορούν να διακριθούν δυο ήδη στόχων οι οποίοι συνυπάρχουν, αλληλεπιδρούν και διαμορφώνουν την στρατηγική του εκάστοτε οργανισμού. Οι θεσμικοί στόχοι που επίσημα ο οργανισμός διατυπώνει στο καταστατικό του με βάση το οποίο νομιμοποιείται η ύπαρξη και η λειτουργία του. Πρόκειται για γενικούς στόχους που αφορούν την αποστολή του οργανισμού στα πλαίσια του περιβάλλοντος ή της κοινωνίας και εκφράζουν το βασικό καθήκον του, το οποίο αιτιολογεί και οριοθετεί την ύπαρξή του. Οι λειτουργικοί στόχοι που εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που επιδιώκει να επιτύχει ο οργανισμός. Αυτοί οι στόχοι αφορούν τα συνολικά μεγέθη του οργανισμού, την αγορά, την παραγωγή, τους ανθρώπους και τις καινοτομίες.

Ένας οργανισμός είναι μια διαρκώς εξελισσόμενη οντότητα η οποία έχει τρεις διαφορετικές όψεις, τρεις διαστάσεις. Υπό αυτή την έννοια ένας οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί υπό το πρίσμα μιας από τις οντότητες που αναφέρονται παρακάτω, αλλά στην πραγματικότητα η σύνθεση και οι άθροιση των τριών αυτών όψεων αντικατοπτρίζει την πραγματική εικόνα ενός οργανισμού. Ένας οργανισμός ως μια οικονομική οντότητα αποβλέπει στη αποτελεσματική αξιοποίηση πόρων για την επίτευξη προκαθορισμένου αποτελέσματος και συνεπώς δρα κάτω από τους κανόνες της οικονομίας. Ο οργανισμός σαν

μια κοινωνική οντότητα είναι ένα σύνολο ανθρώπων που επιδιώκουν ορισμένους σκοπούς. Σε αυτή την περίπτωση ο οργανισμός εμπίπτει στους κανόνες της ψυχολογίας, της συμπεριφοράς της ομάδας και της κοινωνιολογίας. Τέλος ο οργανισμός είναι και μια οντότητα συλλογής δεδομένων και επεξεργασίας πληροφοριών είναι ένα σύνολο από διεργασίες οι οποίες συλλέγουν δεδομένα, τα αποθηκεύουν, τα ανακτούν, τα επεξεργάζονται και οι διεργασίες με την σειρά τους συνδράμουν στην ορθή, άμεση, έγκαιρη και έγκυρη ροή πληροφορίας σε κάθε τμήμα του οργανισμού.

Η έννοια της αξιολόγησης των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού είναι μια γενικότερη έννοια που συντελεί στην ορθή αξιοποίηση των πόρων (υλικών ή μη μέσων που έχουν οικονομική αξία) του οργανισμού. Επιπλέον η συσχέτιση προγραμματισμένων και επιτευχθέντων εισροών ονομάζεται οικονομικότητα, η συσχέτιση προγραμματισμένων και επιτευχθέντων εκροών ονομάζεται αποτελεσματικότητα και η συσχέτιση εισροών και εκροών ονομάζεται αποδοτικότητα ή παραγωγικότητα (προγραμματισμένη και πραγματοποιηθείσα). Για τη μελέτη της παραγωγικότητας χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες, πρότυπα απόδοσης (best practices, benchmarking) καθώς και πιο σύνθετες στατιστικές ή επιχειρηματικές μέθοδοι (Regression Analysis, Data Envelopment Analysis). Ο προσδιορισμός της παραγωγικότητας αντιμετωπίζει προβλήματα μέτρησης επειδή όλα τα μεγέθη που υπεισέρχονται στον προσδιορισμό της παραγωγικότητας δεν είναι εύκολα μετρήσιμα. Δεν μπορούμε να μετρήσουμε σωστά την αξία όλων των προϊόντων που παράχθηκαν, εφόσον υπάρχουν πολλά τέτοια για τα οποία δεν υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος μέτρησης.

Όπως γίνεται κατανοητό η βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι η σωστή διαχείριση των πόρων της. Οι πόροι ενός οργανισμού διακρίνονται στις εξής κατηγορίες: Οι φυσικοί πόροι (τα εργοστάσια, τα συστήματα διανομής, τα αποθέματα), οι ανθρώπινοι πόροι (επιστήμονες, χειριστές, στελέχη), οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι πόροι της Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης επενδύσεων, δίκτυα υπολογιστών, βάσεις δεδομένων), οι πόροι μάρκετινγκ (μερίδιο αγοράς), οι οργανωτικοί πόροι (συστήματα εκπαίδευσης, κουλτούρα οργανισμού, σχέσεις με εταίρους), οι νομικοί πόροι (Πατέντες, πνευματικά δικαιώματα, συμβόλαια). Η σωστή αξιοποίηση των πόρων αυτών εξαρτάται από το στρατηγικό σχεδιασμό. Ένας οργανισμός πρέπει να έχει πόρους οι οποίοι να μην είναι αντιγράψιμοι, όπως για παράδειγμα, είναι η κουλτούρα, οι αξίες, το στυλ της διοίκησης ή ο τρόπος που εργάζεται μια επιχείρηση.

Συνεχίζοντας την διερεύνηση της φύσης ενός οργανισμού, εξαιρετικής σημασίας είναι οι διοικητικές αποφάσεις στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του και συμπεριλαμβάνουν τέσσερις παράγοντες που τις καθιστούν μία δύσκολη, πολύπλοκη και σύνθετη διαδικασία, ιδιαίτερα αν αναλογιστούμε και το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο

δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σήμερα. Οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:

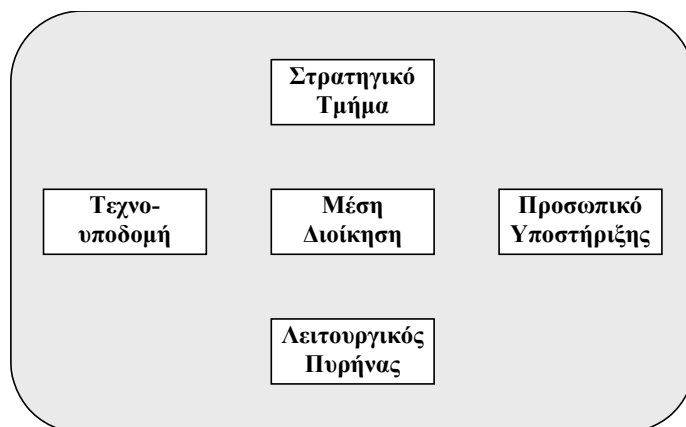
- **Αβεβαιότητα:** Αφορά τις μελλοντικές συνθήκες που πρέπει να εκτιμηθούν στη λήψη αποφάσεων, αλλά παρουσιάζουν δυσκολία κατά την διαδικασία της πρόβλεψης και προσαρμογής σε αυτές.
- **Πολυπλοκότητα:** Η ύπαρξη της εγείρει την ανάγκη για αυξημένη πληροφόρηση και ιεράρχηση των παραγόντων σε κύριους και δευτερεύοντες, ώστε να είναι δόκιμη και λειτουργική κάποια διαδικασία απλούστευσης και κατανόησης.
- **Αντιφάσεις:** Η λεπτομερής ανάλυση των στόχων αναδεικνύει αντιφάσεις που θα πρέπει να αναλυθούν και να επιτευχθούν οι βασικοί συμβιβασμοί πριν οριστικοποιηθούν οι στόχοι.
- **Ασάφειες:** Ο τρόπος αντιμετώπισής τους προϋποθέτει προσεκτική οριοθέτηση των προβλημάτων του συστήματος που αναλύεται και των σχέσεων του με το περιβάλλον.
- **Δυναμικός χαρακτήρας:** Στο μέτρο του δυνατού απαιτούνται έγκαιρα χρονικά και επιτυχείς προβλέψεις ώστε ο οργανισμός να παρακολουθεί τη συχνότητα και τη σπουδαιότητα των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος και να μπορεί να τις εκμεταλλευτεί προς όφελος του.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητή η πολυπλοκότητα και η δυσκολία στη λήψη διοικητικών αποφάσεων, ιδιαίτερα όταν το η επιχείρηση είναι γεωγραφικά διασπαρμένη και πολυπληθής. Θα πρέπει να εντοπίζεται αρχικά ποιοι είναι οι πρωτεύοντες και οι δευτερεύοντες παράγοντες που παίζουν ρόλο στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος και πόσο μπορεί να απλοποιηθεί ένα πρόβλημα χωρίς να επηρεασθεί το όλο σύστημα. Τα στοιχεία για την απλοποίηση ενός προβλήματος είναι δυνατόν να εντοπισθούν με τη χρήση ανάλυσης ευαισθησίας και ανάλυσης σεναρίων. Σημαντική βοήθεια μπορεί να υπάρξει με τη χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας, πιο συγκεκριμένα με την χρήση των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης για τη στήριξη αποφάσεων και των έμπειρων συστημάτων.

Πρότυπα Περιγραφής Οργανισμών

Ο Mintzberg περιγράφει τα βασικά τμήματα ενός οργανισμού σύμφωνα με το ακόλουθο σχήμα. Κατά την κατασκευή του πλαισίου αυτού, κύριο μέλημα του Mintzberg ήταν να διαφοροποιήσει τα τμήματα του οργανισμού από τους ανθρώπους που απαρτίζουν το καθένα από αυτά. Το πρότυπο αυτό διακρίνει τον οργανισμό σε πέντε βασικά τμήματα. Κάθε τμήμα όπως και όλος ο οργανισμός, χρησιμοποιεί τους πόρους και τους μετασηματίζει σε

προϊόντα ή υπηρεσίες (Διοίκηση επιχειρήσεων και τεχνολογία 2002 - Παναγιώτης Μηλιώτης).



Πρότυπο Mintzberg

Τα συστατικά τμήματα του οργανισμού είναι τα εξής:

- **Στρατηγικό Τμήμα (Strategic Apex):** περιλαμβάνει το προσωπικό που επωμίζεται με τη συνολική ευθύνη για τον οργανισμό. Αυτό εκτελεί το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, προσδιορίζει τις σχέσεις επιχείρησης με το περιβάλλον και επεξεργάζεται τις σημαντικές αποφάσεις που αφορούν τον οργανισμό. Βασικές λειτουργίες του είναι η οριοθέτηση του οργανισμού, ο καθορισμός της αποστολής και των στόχων (οράματος) και η πρόβλεψη και αντιμετώπιση απειλών και κινδύνων.

- **Μέση Διοίκηση (Middle Line):** περιλαμβάνει το σύνολο των ενδιάμεσων υπευθύνων και συνδέει το Στρατηγικό Τμήμα με το Λειτουργικό Πυρήνα.

- **Λειτουργικός πυρήνας (Operating Core):** περιλαμβάνει το προσωπικό που πραγματοποιεί τη βασική εργασία που σχετίζεται άμεσα με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, π.χ. διαχείριση υλικών, παραγωγή προϊόντων.

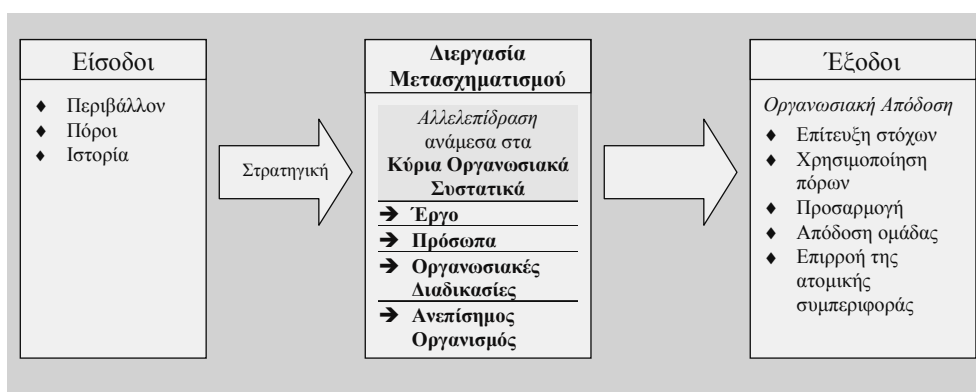
- **Τεχνο-υποδομή (Technostructure):** περιλαμβάνει το προσωπικό που εξυπηρετεί τον οργανισμό επηρεάζοντας και υποβοηθώντας την εργασία των άλλων τομέων (τυποποίηση, εγκατάσταση τεχνολογικών συστημάτων κλπ).

- **Προσωπικό υποστήριξης (Support Staff):** περιλαμβάνει όλους εκείνους που παρέχουν υποστήριξη στον οργανισμό σε συνθήκες εκτός της κανονικής ροής της εργασίας. Το προσωπικό αυτό το αποτελούν συνήθως ειδικοί.

Πολλοί ερευνητές βασιζόμενοι στη θεωρία των συστημάτων ανέπτυξαν οργανωσιακά πρότυπα που να περιλαμβάνουν τη σημαντικότερη συνιστώσα της αλλαγής-μετασχηματισμού. Ένα τέτοιο πρότυπο είναι το **Congruence Model of Organisational Behavior** το οποίο απεικονίζεται στις ακόλουθες εικόνες (το συστηματικό πρότυπο): Αυτό το πρότυπο αντιλαμβάνεται τον οργανισμό σαν ένα μηχανισμό που λαμβάνει εισόδους (στρατηγική και πόρους μέσα στο πλαίσιο της ιστορίας του και του περιβάλλοντος στο οποίο

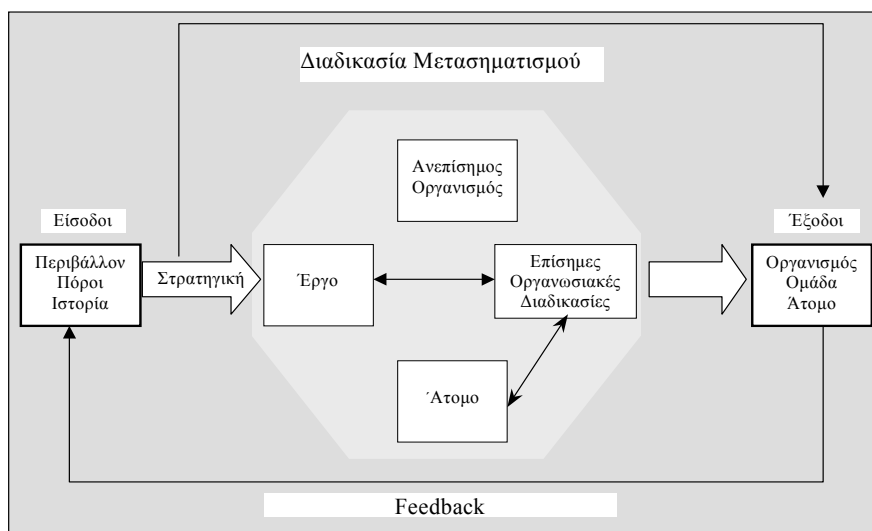
αναπτύσσεται και διενεργεί τις επιχειρηματικές του διαδικασίες) και τις μετασχηματίζει σε έξοδο. Το κύριο βάρος της οργανωσιακής ανάλυσης δίνεται στη διαδικασία του μετασχηματισμού. Ο οργανισμός περιλαμβάνει τέσσερα κύρια συστατικά :

- Το έργο (task),
- Τα πρόσωπα (individuals),
- Επίσημα οργανωσιακά στοιχεία (organizational arrangements) (π.χ. σχεδιασμένες δομές, διαδικασίες)
- Ανεπίσημα οργανωσιακά στοιχεία (informal organization) (π.χ. σχήματα επικοινωνίας, δύναμης, επιρροής)



Συστημικό μοντέλο που εφαρμόζεται στην οργανωσιακή συμπεριφορά

Η βασική υπόθεση αυτού του προτύπου είναι ότι οι οργανισμοί θα είναι πιο αποτελεσματικοί όταν υπάρχει υψηλή συμβατότητα μεταξύ των συστατικών τους. Η έξοδος περιλαμβάνει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού καθώς και τη λειτουργία των ομάδων και τη συμπεριφορά και την επιρροή των ανθρώπων που επηρεάζουν την απόδοσή του. Τελικά προκύπτουν σχήματα ατομικής, ομαδικής και οργανωσιακής συμπεριφοράς.



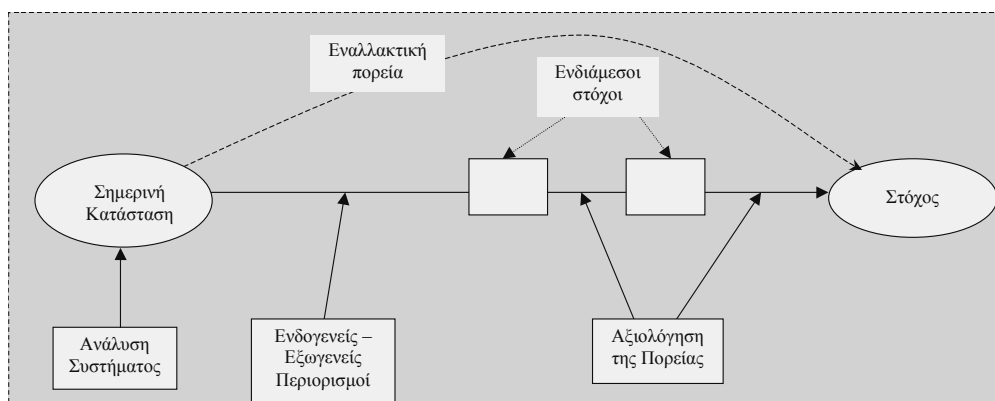
Ένα αναλογικό μοντέλο οργανωσιακής συμπεριφοράς

Απαραίτητο συστατικό κάθε οργανισμού για την επιτυχή δραστηριοποίησή του είναι η αναμφισβήτητη η διοίκηση-μάνατζμεντ (management), η οποία είναι ένα σύστημα ενεργειών μέσω των οποίων επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας, αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους που έχει στη διάθεσή της, είναι η λειτουργία που επιτρέπει να αναπτυχθούν αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων, είναι ο προγραμματισμός και η υλοποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε ένα δυναμικό εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Η αποτελεσματική στρατηγική είναι ο απώτερος στόχος όλων των διευθυντών και των περισσότερων προγραμμάτων διοικητικής ανάπτυξης. Η στρατηγική ενός οργανισμού είναι ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός του και η δημιουργία και η εφαρμογή της προϋποθέτει την κοινή κατεύθυνση της διοίκησης προς ένα κοινό στόχο που απεικονίζει την αποστολή του οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνδέεται με την μακροπρόθεσμη σχέση ανάμεσα στους στόχους του οργανισμού και των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος στο οποίο ο οργανισμός δραστηριοποιείται. Το περιβάλλον από την άλλη πλευρά αναφέρεται κυρίως στους εσωτερικούς παράγοντες (δυνάμεις, αδυναμίες) και στους εξωτερικούς παράγοντες (ευκαιρίες, απειλές) που λαμβάνει υπόψη ένα σχέδιο δράσης πριν εκτεθεί στις εξωτερικές συνθήκες του οργανισμού, οι οποίες συνήθως ελέγχονται και επηρεάζονται πολύ δυσκολότερα από τις εσωτερικές. Οι στόχοι των στρατηγικών κατευθύνσεων μπορεί να είναι οι ακόλουθοι:

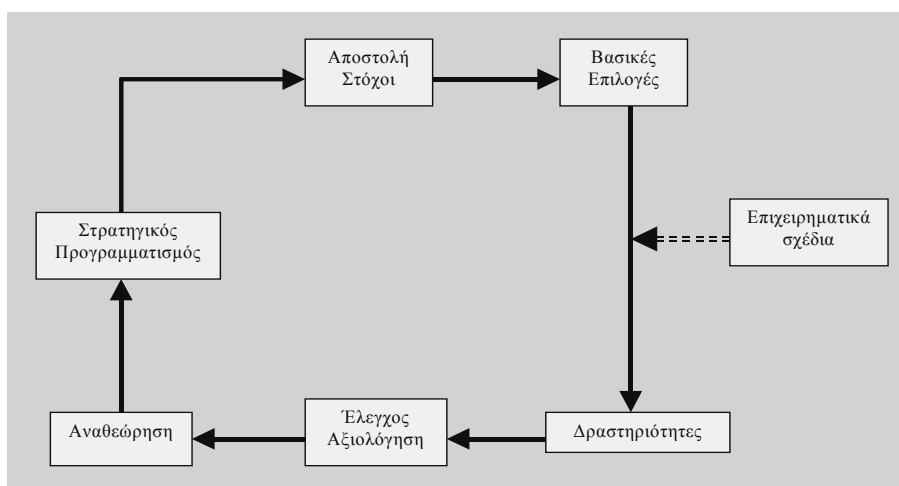
- Παραγωγή με χαμηλό κόστος
- Διαφοροποίηση προϊόντος
- Επικέντρωση σε ειδικές αγορές
- Πιο ειδικές στρατηγικές περιλαμβάνουν ως στόχους
- Εστίαση στους πελάτες
- Μείωση του κύκλου της επιχείρησης (μείωση του χρόνου αντίδρασης στις δραστηριότητες)
- Συμμετοχή στην παγκοσμιοποίηση των αγορών
- Επαναπροσδιορισμός του μεγέθους της επιχείρησης και του τρόπου (εσωτερικός-εξωτερικός) της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της
- Έμφαση στην ποιότητα

Για την επίτευξη ενός στρατηγικού στόχου ακολουθείται συνήθως κάποια συγκεκριμένη πορεία η οποία περνά από ενδιάμεσους και πιο βραχυπρόθεσμους στόχους. Η πορεία υπόκειται σε περιορισμούς οι οποίοι είναι είτε ενδογενείς παράγοντες και αδυναμίες και προέρχονται από τη φύση των πόρων που έχει ο οργανισμός, είτε εξωγενείς και οφείλονται στο εξωτερικό περιβάλλον.



Πορεία για την επίτευξη του στρατηγικού στόχου

Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται η ροή των βασικών δραστηριοτήτων της διοίκησης:



Ροή των Βασικών Δραστηριοτήτων στη Διοίκηση

Η αποστολή ενός οργανισμού περιλαμβάνει το όραμα του οργανισμού ή της επιχείρησης για τα επόμενα 10 περίπου χρόνια. Άραγε είναι δυνατό να οραματιστείς σε βάθους χρόνου μιας δεκαετίας, μήπως αυτή η διαδικασία περιορίζει αντί να προσδίδει δυναμική; Αυτά τα ερωτήματα θα αναλυθούν στα παρακάτω κεφάλαια. Κλείνοντας την μικρή παρένθεση, αφού με βάση την υπάρχουσα τεχνογνωσία και τους διαθέσιμους ή τους δυνατούς πόρους εντοπισθούν οι βασικές επιλογές, αναπτύσσονται και προγραμματίζονται οι δραστηριότητες του οργανισμού σύμφωνα και με τα επιχειρηματικά σχέδια. Τέλος, πραγματοποιείται έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και αν είναι αναγκαίο πραγματοποιείται η απαιτούμενη αναθεώρηση.

Τέλος πρέπει να αναφερθεί μια ξεχωριστή και σημαντική λειτουργία που λαμβάνει χώρα εντός ενός οργανισμού, η διαχείριση αλλαγών η οποία είναι βασική λειτουργία σε έναν οργανισμό διότι η αλλαγή αποτελεί πλέον μία σταθερή, αναμενόμενη και

αναγκαία λειτουργία στη σύγχρονη διοίκηση. Η ικανότητα αντίδρασης στην αλλαγή και η μετατροπή της αντίδρασης σε πλεονέκτημα είναι ίσως η ανώτερη ηγετική ικανότητα που απαιτείται σήμερα. Θα πρέπει ένα διοικητικό στέλεχος να μπορεί να επιλέξει την ορθή διαδρομή προς την αλλαγή, να χρησιμοποιεί την πρόβλεψη και δημιουργία ορόσημων που οδηγούν στην αλλαγή καθώς επίσης και να γνωρίζει τις επιπτώσεις της τεχνολογίας της πληροφορικής και των επικοινωνιών σε αυτήν. Οι οργανισμοί συντίθενται από πολλά αλληλοεξαρτώμενα μέρη. Η αλλαγή σε ένα στοιχείο του συστήματος θα έχει σαν αποτέλεσμα την αλλαγή σε πολλά άλλα μέρη του. Η διαχείριση αλλαγών έχει να αντιμετωπίσει δύο σοβαρά προβλήματα: την **αντίσταση στην αλλαγή** και τον **έλεγχο της πορείας προς την αλλαγή**.

Σύγχρονες Εναλλακτικές Προσεγγίσεις

Στο χώρο της έρευνας δημιουργούνται συχνά αντιθέσεις μεταξύ ερευνητών και θεωριών εξαιτίας της σκοπιάς από την οποία αντιλαμβάνονται και προσεγγίζουν μία επιστημονική περιοχή. Έτσι στο χώρο της Οργάνωσης και Διοίκησης υπάρχουν δύο αντικρουόμενες επιστημονικές ομάδες (Διοίκηση επιχειρήσεων και τεχνολογία 2002 - Παναγιώτης Μηλιώτης):

- όσες προέρχονται από το χώρο των οικονομικών, λογιστικής, στρατηγικής διοίκησης και οργανωσιακής συμπεριφοράς και,
- όσες έχουν επιστημονικό υπόβαθρο και γνώσεις τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών.

Είναι χρήσιμο να παρουσιαστεί μία σύγκριση μεταξύ δύο πρόσφατων προσεγγίσεων. Η πρώτη προέρχεται από έναν οικονομολόγο επιχειρήσεων τον John Kay και η οποία επηρεάζεται από τις παραδοσιακές θεωρίες του μάνατζμεντ, ενώ η δεύτερη από τον Michael Scott-Morton και την ερευνητική ομάδα του από το πανεπιστήμιο του MIT η οποία έχει ένα ισχυρό υπόβαθρο σε σχέση με τις σύγχρονες τεχνολογίες .

Προσέγγιση Kay

Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στις παραδοσιακές αρχές της οικονομικής και της διοικητικής επιστήμης. Στο βιβλίο του “The Foundations of Corporate Success” ο Kay διαπιστώνει ότι:

- “...δεν υπάρχουν συνταγές και γενική στρατηγική για την επιτυχία μιας επιχείρησης...”

- “... το ταίριασμα μεταξύ των δυνατοτήτων του οργανισμού και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει... ήταν το πιο σημαντική θέμα για την κατανόηση των επιτυχιών και αποτυχιών των επιχειρήσεων...”

Ο Kay εντόπισε ένα σύνολο από ιδιότητες τις οποίες βρήκε να υπάρχουν σε επιτυχείς επιχειρήσεις, ενώ έλειπαν από επιχειρήσεις που απέτυχαν ή που οι επιχειρηματικές τους δραστηριότητες βρίσκονταν σε ύφεση και οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

Αρχιτεκτονική: Ορίζεται ως το σύστημα των σχέσεων μέσα στην επιχείρηση και των σχέσεων της επιχείρησης με τους εμπορικούς της συνεργάτες ή ανάμεσα σε μία ομάδα /όμιλο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Η αρχιτεκτονική προσθέτει αξία μέσα από τη δημιουργία γνώσης για τον οργανισμό, μέσα από τη δημιουργία ηθικών κανόνων για συνεργασία και με την υλοποίηση των οργανωσιακών διαδικασιών. Επιτρέπει τελικά τη ταχεία ροή της πληροφορίας μέσα από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης με σκοπό την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

Φήμη: Ορίζεται ως η εκτίμηση που έχει κερδίσει η επιχείρηση στο παρελθόν με βάση τις άλλες ξεχωριστές δυνατότητές της. Είναι μία ιδιότητα η οποία προβάλλει και προωθεί τα νέα προϊόντα μιας επιχείρησης στους πελάτες της και ένας ισχυρός πόρος που δύσκολα αντιγράφεται.

Καινοτομία: Είναι η ικανότητα της επιχείρησης να ανανεώνει τη γραμμή παραγωγής, να ανακαλύπτει ξανά την αγορά της ή να ορίζει καινούργιους τρόπους συμπεριφοράς προς τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Παρόλα αυτά η ιστορία είναι γεμάτη από παραδείγματα εταιρειών οι οποίες καινοτόμησαν αλλά απέτυχαν να μετατρέψουν τις καινοτομίες σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που να έχουν διάρκεια.

Στρατηγικά πλεονεκτήματα (assets): Μπορεί να είναι η μονοπωλιακή θέση, οι κανόνες οι οποίοι περιορίζουν την ολοκλήρωση, εμπόδια στην είσοδο ανταγωνιστών, ή η θέση της επιχείρησης ως πρωτοπόρου στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις χρειάζονται τουλάχιστον μία από τις παραπάνω ιδιότητες, παρόλο που τελικά αυτές επηρεάζουν και αλληλοσυμπληρώνουν η μία την άλλη. Έτσι η επιτυχία στην καινοτομία εξαρτάται από μία συγκεκριμένη αρχιτεκτονική και η επιτυχία στην καινοτομία δίνει σε μια επιχείρηση τη φήμη η οποία την βοηθά να διατηρήσει την επιτυχία. Επιπλέον ο Kay θεωρεί δεδομένο ότι μια επιτυχημένη επιχείρηση έχει μεταξύ άλλων την ικανότητα να διαχειρίζεται τις θεμελιακές της δραστηριότητες ανταγωνιστικά. Αυτές περιλαμβάνουν την διαχείριση των βασικών λειτουργιών, του μάρκετινγκ, της διανομής, των βιομηχανικών κατασκευών και επιπλέον περιλαμβάνουν και δευτερεύουσες όπως η λογιστική κόστους, η οικονομική διοίκηση και η διοίκηση της πληροφορίας.

Προσέγγιση Scott-Morton

Ο Scott-Morton και η ερευνητική του ομάδα στο MIT ξεκίνησαν με στόχο να διερευνήσουν « Την επίπτωση των νέων τεχνολογιών πληροφορίας στους οργανισμούς με στόχο τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί της δεκαετίας του 1990 ... θα διαφέρουν από τους σημερινούς ». Αντιπροσωπευτικό της προσέγγισης αυτής είναι το βιβλίο του Scott-Morton “The Corporation of the 1990’s: Information Technology and Organizational Transformation” .

Οι στόχοι της έρευνας έθεσαν αυτόματα την πληροφοριακή τεχνολογία στο κέντρο της διερεύνησης. Οι ερευνητές αντελήφθησαν μια πρόοδο στις επιχειρήσεις στις οποίες η τεχνολογία της πληροφορίας χρησιμοποιείται για την αυτοματοποίηση των διαδικασιών. Στη συνέχεια, στο επόμενο στάδιο η πληροφορία χρησιμοποιείται για να πληροφορήσει και στο τελευταίο στάδιο η πληροφορία χρησιμοποιείται για να **μετασχηματίσει ή να αλλάξει**.

“Η μεταβαλλόμενη μορφή της εργασίας με την χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας, δεν σταματά με το στάδιο της πληροφόρησης αλλά φθάνει και στο στάδιο του μετασχηματισμού. Ο όρος μετασχηματισμός επιλέχθηκε σκόπιμα για να δείξει τις θεμελιώδεις διαφορές στο χαρακτήρα που παρουσιάζουν οι οργανισμοί οι οποίοι πέρασαν από τα πρώτα δύο στάδια και ξεκίνησαν το τρίτο. Το βιβλίο είναι υπέρμαχος της άποψης ότι οι επιτυχείς οργανισμοί της δεκαετίας του 1990 θα πρέπει να περάσουν στο τρίτο στάδιο.” Η προσέγγιση του Scott-Morton συνοψίζεται στα ακόλουθα σημεία:

- Η ΤΠ υποβοηθάει βασικές βελτιώσεις στον τρόπο εκτέλεση των εργασιών.
- Η ΤΠ συντελεί στην ολοκλήρωση όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα μέσα στον οργανισμό και μεταξύ οργανισμών.
- Η ΤΠ συντελεί στη μετατόπιση μιας επιχείρησης στο ανταγωνιστικό κλίμα.
- Η ΤΠ ανοίγει νέες στρατηγικές ευκαιρίες για οργανισμούς που επανεξετάζουν την αποστολή και τις δραστηριότητές τους.
- Επιτυχείς εφαρμογές της ΤΠ απαιτούν μεταβολές στη διοίκηση και στην οργανωτική δομή.
- Η μεγάλη πρόκληση για τη διοίκηση είναι να οδηγήσει την επιχείρηση στους μετασχηματισμούς που εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες των ΤΠ, ώστε η επιχείρηση να επιβιώσει σε ένα παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Τόσο ο Kay όσο και η ομάδα του MIT τονίζουν ιδιαίτερα τη σημασία της καινοτομίας. Η ομάδα του MIT θεωρεί ότι η καινοτομία προέρχεται-εκπορεύεται από δύο

ανεξάρτητες τάσεις σε σχέση με την ανθρώπινη δραστηριότητα, από τις αγορές και τις μεταβολές τους και από την τεχνολογία και τις μεταβολές της

Ενώ ο Kay θέτει την καινοτομία σαν μια από τις τέσσερις διαφορετικές ιδιότητες ενός οργανισμού, η ομάδα του MIT την τοποθετεί σε περισσότερο κεντρικό σημείο. Η προσέγγιση του Scott-Morton θεωρεί ότι αυτό που είχε τη μεγαλύτερη επίδραση είναι η καινοτομία και η τεχνολογία, κάτι το οποίο ως ένα σημείο αληθεύει. Παρόλα αυτά όμως εάν προσπαθήσει να εξετάσει κάποιος τι είναι αυτό που διατηρεί την επιτυχία μιας επιχείρησης, τα πράγματα θα τον οδηγήσουν περισσότερο στο είδος ανάλυσης μιας επιχείρησης που αντιστοιχεί στην προσέγγιση του Kay. Έτσι προκύπτει ότι η ιδιότητα που αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιτυχία μιας επιχείρησης δεν είναι η καινοτομία από μόνη της αλλά η αρχιτεκτονική και η φήμη της.

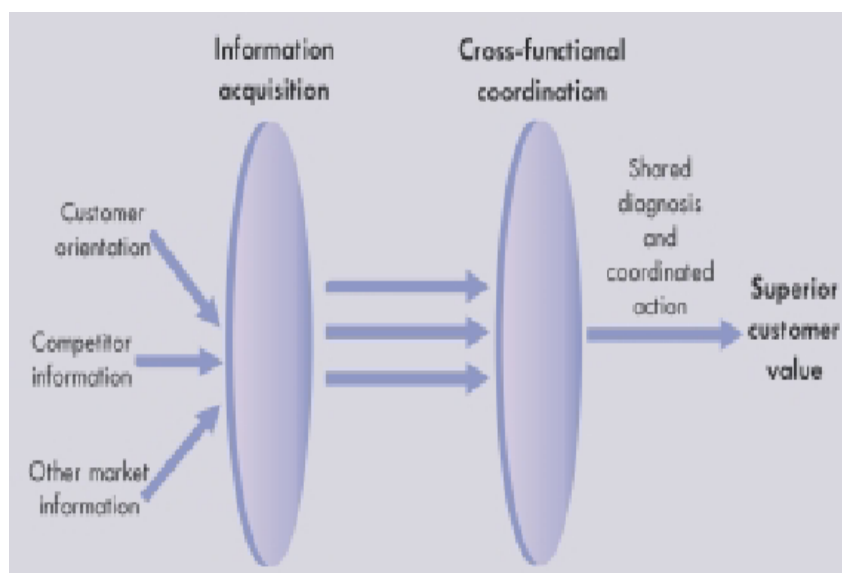
Προσωπική μου άποψη είναι ότι η δεύτερη προσέγγιση του Scott-Morton, ίσως να ανταποκρίνεται με πιο αποτελεσματικό τρόπο σε περιβάλλοντα πολύ δυναμικά, όπως αυτό της πληροφορικής τεχνολογίας. Από την πρώτη προσέγγιση διαφεύγει η σημαντικότητα της έννοιας του μετασχηματισμού και της οργανωσιακής αλλαγής. Είναι κοινά παραδεκτό ότι μακροπρόθεσμα το μέλλον δεν είναι εύκολα και με ακρίβεια προβλέψιμο και τις περισσότερες φορές δεν μπορεί να ελεγχθεί-επηρεαστεί, υπό αυτή την έννοια η επιχείρηση που θα έχει δημιουργήσει το κατάλληλο πλαίσιο συνεχούς και δημιουργικού οργανωσιακού μετασχηματισμού θα είναι αυτή που θα μπορέσει να καρπωθεί και τις αναδυόμενες ευκαιρίες.

Προσανατολισμός στην αγορά

Ο προσανατολισμός στην αγορά-Market Orientation (www.alba.edu.gr/trends) είναι μια επιχειρηματική προσέγγιση που συνδέει άμεσα όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας με τους πελάτες, είναι μια γνωστή, κλασική μέθοδος και αναφέρεται στο κατά πόσον αφογκράζεται η εταιρεία την αγορά, πώς γίνεται η έρευνα αγοράς, πώς εξυπηρετείται σωστά ο πελάτης, πώς καλύπτονται οι ανάγκες του και πόσο στενά παρακολουθεί η εταιρεία τον ανταγωνισμό. Μια επιχείρηση προσανατολισμένη στην αγορά παρακολουθεί και καταγράφει τις ταχέως μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και δρα αναλόγως, υιοθετώντας στρατηγικές που χτίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό απαιτεί μια κουλτούρα αφοσιωμένη στην παροχή υψηλής αξίας προς τους πελάτες, η οποία βασίζεται στη διάγνωση του τι εκτιμά ουσιαστικά ο πελάτης και στην αποτελεσματική χρήση των πόρων και ικανοτήτων της εταιρίας. Επιπλέον οι επιχειρήσεις προσανατολισμένες στην αγορά αναγνωρίζουν την ανάγκη να κατανοήσουν όχι μόνο τον πελάτη, αλλά και τον ανταγωνισμό. Αυτό απορρέει από το γεγονός ότι η αδυναμία αναγνώρισης απειλών που προέρχονται από τον ανταγωνισμό θα ήταν καταστροφική για την επιχείρηση.

Η πελατοκεντρική αντίληψη που πλέον υιοθετούν όλοι οι οργανισμοί αποτελεί πλέον αναγκαία συνθήκη για την επιτυχή δραστηριοποίηση αυτών. Η επιχείρηση παρακολουθεί με τρόπο συστηματικό και καταγράφει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και προσαρμόζει σε αυτές τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες προσδοκώντας την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ουσιαστικά οι προσανατολισμένες στην αγορά επιχειρήσεις, συλλέγουν διαρκώς πληροφορίες για τους πελάτες, τον ανταγωνισμό και τις αγορές. Αυτό απαιτεί μια κουλτούρα αφοσιωμένη στην παροχή υψηλής αξίας προς τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και να εστιάζουν τις προσπάθειές τους, στην προσφορά της καλύτερης δυνατής αξίας στους καταναλωτές στόχους.

Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις προσανατολισμένες στην αγορά είναι ταυτόχρονα προσανατολισμένες στον πελάτη, στον ανταγωνισμό και ταυτόχρονα χαρακτηρίζονται από διατμηματικό συντονισμό.

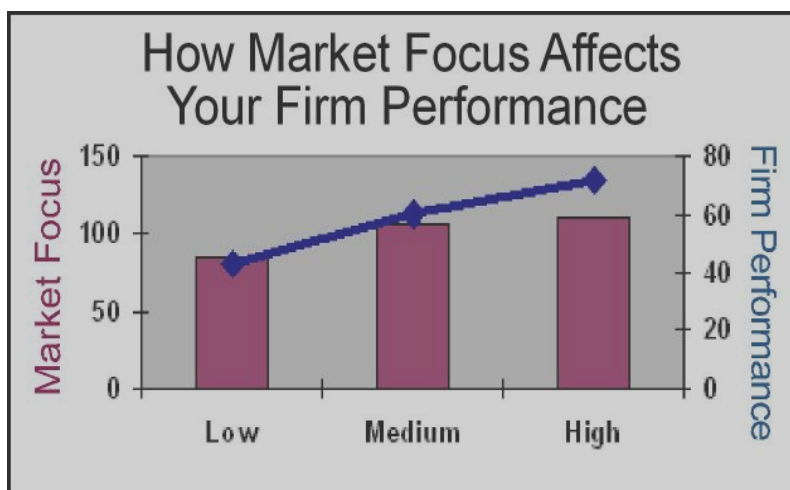


Εξετάζοντας τον προσανατολισμό στον πελάτη (customer orientation) σκόπιμο είναι να αναφερθεί ότι ολόκληρη η φιλοσοφία του μάρκετινγκ βασίζεται στην γνώση των αναγκών και των επιθυμιών των πελατών και στην διαρκή προσπάθεια να ικανοποιήσει στο μέγιστο δυνατό αυτές. Δεν αποτελεί μια συγκεκριμένη τεχνική, αλλά μάλλον μια ολόκληρη φιλοσοφία, μια και αναφέρεται σε μια διαδικασία που στοχεύει στην δημιουργία αξία προς τον πελάτη. Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, έχουν επίγνωση των προτιμήσεων των πελατών και χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τους πόρους και τις ικανότητές τους με σκοπό την ικανοποίησή τους. Όσο περισσότερο προσανατολισμένος στον πελάτη, αποδέκτη του προϊόντος, είναι ένας οργανισμός τόσο πιο εύκολα και γρήγορα προσαρμόζεται στο περιβάλλον

Ο προσανατολισμός στον ανταγωνισμό (Competitor Orientation) αναφέρεται στην επίγνωση ότι οι οργανισμοί οφείλουν να κατανοήσουν όχι μόνο τον πελάτη αλλά και τον ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδιώκουν την δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μέσω της διανομής αξίας στους καταναλωτές με πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο από τους ανταγωνιστές της. Άλλωστε η αδυναμία αναγνώρισης απειλών που προέρχονται από τον ανταγωνισμό θα ήταν καταστροφική για την επιχείρηση. Αναφέρθηκαν ήδη στην εισαγωγή οι πέντε δυνάμεις που συγκροτούν τον συνολικό ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός, έτσι εκτός από τον υπάρχον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο πρέπει να εξετάζονται οι προμηθευτές και η διαπραγματευτική τους δύναμη, η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών, οι πιθανές απειλές εισόδου από νέες επιχειρήσεις και να ερευνούνται τυχόν κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες. Ο προσανατολισμός στον ανταγωνισμό προϋποθέτει την συστηματική και προγραμματισμένη παρακολούθηση των εξελίξεων στους παραπάνω τομείς και την δυναμική αντιμετώπιση των αναδυόμενων απειλών.

Η δυο ενέργειες που προαναφέρθηκαν δεν έχουν καμία απολύτως αξία αν όλη αυτή η γνώση δεν είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί από όλα τα τμήματα και τους τομείς δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Ο διατμηματικός συντονισμός (Cross-functional coordination) αποτελεί αναγκαία συνθήκη για τους προσανατολισμένους στην αγορά οργανισμούς. Η πληροφορία για την αγορά και τον πελάτη πρέπει να μοιράζεται σε όλα τα τμήματα την κατάλληλη χρονική στιγμή και να είναι προσπελάσιμη από όλους τους ενδιαφερόμενους αλλιώς αυτόματα χάνει την αξία της. Από την άλλη μεριά οι οργανισμοί δημιουργούν και αποθηκεύουν δεδομένα και πληροφορίες που πρέπει να μετουσιωθούν από τους εργαζόμενους σε γνώσεις που αθροιζόμενες δημιουργούν μια 'συλλογική εταιρική νοημοσύνη'. Καταλυτική για τη δημιουργία αυτής της νοημοσύνης είναι η λειτουργία της εκπαίδευσης που εδώ βέβαια αναπτύσσεται μέσα από ένα κύκλο που πάλι δείχνει προσανατολισμό μάρκετινγκ μέσα από τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών του οργανισμού. Κατά συνέπεια το ζητούμενο είναι η εταιρική νοημοσύνη η οποία μπορεί να οριστεί ως «η ικανότητα της επιχείρησης να επιτύχει συνδεσιμότητα (connectivity) εσωτερική αλλά και με τους εξωτερικά συνεργαζόμενους οργανισμούς» (Joia L.A., 2000) και ως «ο διαμοιρασμός (sharing) δεδομένων και πληροφοριών στο προσωπικό και τους συνεργάτες της επιχείρησης και η δόμηση (structuring), δηλαδή η ικανότητα να δημιουργεί γνώση μέσα από τα δεδομένα και τις πληροφορίες» (Teare R., 2000).

Παρακάτω παρουσιάζεται με τρόπο σχηματικό η επίδραση του προσανατολισμού στην αγορά, στην απόδοση ενός οργανισμού (www.coba.unr.edu/faculty/olsen/study/) και φανερώνεται η σημαντικότερη συνεισφορά του.



Πληροφορική Τεχνολογία και Οργανισμός

Αναμφισβήτητα μια νέα εποχή ξεκίνησε με την έναρξη της εισαγωγής της πληροφοριακής τεχνολογίας στις επιχειρήσεις. Οι επιδράσεις ήταν πολυδιάστατες, πολυσύνθετες και προκάλεσαν και προκαλούν ακόμα μεγάλα προβλήματα στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να αναδιαμορφωθούν οι οργανωσιακές δομές. Η εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων και των συναφών τεχνολογιών επιδρά σε όλες τις πτυχές των επιχειρήσεων και της κοινωνίας. Η σωστή αξιοποίησή τους οδηγεί σε βελτίωση της παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της ποιότητας των επιχειρηματικών αποφάσεων και στον αποτελεσματικότερο τακτικό και στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Όσο τα πληροφοριακά συστήματα θα συνεχίζουν να εξυπηρετούν τις παραδοσιακές ανάγκες της επιχείρησης όπως για παράδειγμα την παραγωγή ή την αναβάθμιση των προσφερομένων υπηρεσιών, ένας νέος σημαντικός ρόλος περιμένει τέτοιου είδους συστήματα, δίνοντάς τους ένα περισσότερο στρατηγικό και σπουδαίο ρόλο. Η γρήγορη οργανωτική αλλαγή, το πρόβλημα των οργανωτικών στόχων έχουν οδηγήσει στην ανάγκη για γνώση των συστημάτων που μπορούν να προβάλουν και να εφαρμόσουν αυτή τη γνώση. Απαιτείται συστηματική προσέγγιση, προσεκτικός σχεδιασμός και διαρκή ενεργοποίηση κατά την διάρκεια της εισαγωγής, αλλιώς είναι αδύνατη η οικειοποίηση όλων των θετικών αποτελεσμάτων μιας τέτοιας ενέργειας. Οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι εξαιρετικής σημασίας και παρουσιάζονται παρακάτω.

Τα πληροφοριακά συστήματα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τον οργανισμό ώστε να παρέχουν την κατάλληλη πληροφόρηση στα στελέχη. Ταυτόχρονα ο οργανισμός πρέπει να είναι ανοικτός στις επιρροές από τη πληροφοριακή τεχνολογία ώστε να μπορέσει να καρπωθεί των τεράστιων δυνατοτήτων της. Οι παράγοντες μέσω των οποίων πραγματοποιείται η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε οργανισμούς και της πληροφορικής τεχνολογίας είναι πολλοί και περιλαμβάνουν:

- Την οργανωτική δομή
- Τις τυπικές λειτουργικές διαδικασίες – standard operating procedures
- Τις πολιτικές
- Την κουλτούρα
- Το περιβάλλον
- Τις αποφάσεις της διοίκησης

Δηλαδή κάθε απόφαση που λαμβάνεται σε επίπεδο οργανισμού και αφορά ένα από τα ανωτέρα πεδία έχει άμεση ή έμμεση επίπτωση και στα πληροφοριακά συστήματα και αντιστρόφως. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες, ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί συντονίζουν και οργανώνουν τις εργασιακές δραστηριότητες, τις πληροφορίες και τη γνώση, παράγοντας ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που έχει κάποια προστιθέμενη αξία ή αλλιώς οι διακριτές εργασιακές ροές από υλικά, πληροφορίες και γνώση, αποτελούν ένα από τους τομείς που αλλάζουν ριζικά όταν εισάγεται η πληροφοριακή τεχνολογία. (Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης - Δ. Σταμούλης)

Ο όρος πληροφοριακά συστήματα περιλαμβάνει όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων, από την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, μέχρι την υποστήριξη των επιχειρησιακών στρατηγικών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ορθή λειτουργία τους για να υποστηρίξουν την εξέλιξη, τους καινούργιους τρόπους εργασίας, την ολοκλήρωση και τον επανασχεδιασμό των δραστηριοτήτων τους. Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να θεωρηθούν απεικονίσεις-μοντελοποιήσεις φαινομένων του πραγματικού κόσμου και του επιχειρησιακού περιβάλλοντος που αποτελεί πηγή σύνθετης και εκτεταμένης γνώσης και η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από τη σωστή εναρμόνιση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος με το περιβάλλον του πληροφοριακού συστήματος



Η έννοια της επιχειρησιακής διαδικασίας, είναι βασικό στοιχείο όλων των πρόσφατων θεωριών και πρακτικών της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων (Total Quality Management, Business Process Reengineering). Από τη φύση τους οι επιχειρησιακές διεργασίες είναι διαλειτουργικές-διατμηματικές (cross-functional) και απαιτούν για την ολοκλήρωσή τους τη συμβολή πολλών ειδικοτήτων.

Αντί να αξιολογεί η διοίκηση πόσο καλά μία συγκεκριμένη οργανωτική-λειτουργική μονάδα λειτουργεί, πρέπει να αξιολογεί εάν οι επιχειρησιακές διαδικασίες είναι αποδοτικές και αποτελεσματικές διότι σε αυτές βασίζεται η ύπαρξη και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι λειτουργικές μονάδες αξιολογούνται εμμέσως ως προς το τελικό επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Οι στόχοι των επιχειρησιακών διαδικασιών είναι κυρίως εξωστρεφείς και συνδέονται με την εξυπηρέτηση του πελάτη και τις απαιτήσεις της αγοράς και λιγότερο με εσωτερικές επιδιώξεις, δηλαδή ο προσανατολισμός τους είναι στην αγορά. Ο προσανατολισμός άλλωστε στην αγορά και η πελατοκεντρική αντίληψη, ενυπάρχουν σε κάθε δυναμικό οργανισμό.

Σε μία επιχειρησιακή διαδικασία που αφορά την αλυσίδα αξίας, δεν επικεντρώνουμε το ενδιαφέρον τόσο στη μείωση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής και στην ταχύτητα με την οποία το κατασκευασθέν υλικό ετοιμάζεται για αποστολή, αλλά ενδιαφέρει πρωτίστως η συνολική διεργασία από την παραλαβή των πρώτων υλών έως την παράδοσή της στον πελάτη. Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να επέμβουν σε διάφορα σημεία της επιχειρησιακής διαδικασίας και να μειώσουν χρόνους, να ελαττώσουν κόστος και να ελέγξουν καλύτερα τη ροή της εργασίας. Εάν η επιχειρηματική διαδικασία δεν αναγνωρισθεί, αναλυθεί και αναπαρασταθεί - μοντελοποιηθεί (modelled) σωστά, τότε η εισαγωγή της πληροφοριακής τεχνολογίας, όχι μόνο δεν θα την βελτιώσει, αλλά θα προκαλέσει σοβαρά προβλήματα στη διεξαγωγή της. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται μια αντιστοιχία των οργανωσιακών επιπέδων, των δραστηριοτήτων και της πληροφοριακής τεχνολογίας που χρησιμοποιείται σε καθένα από αυτά.

<u>Οργανωσιακό επίπεδο</u>	<u>Δραστηριότητα</u>	<u>Πληροφοριακά Συστήματα</u>
Ατομικό	Εργασία – ενέργεια (task)	PC applications, personal databases, DSS
Ομαδικό	Έργο (project)	Product scheduling; access to: mainframe data, external data sources; dynamic info requirements, group DSS; groupware; CSCW
Τμήματος	Λειτουργία (function)	Accounts payable, warehouse, payroll, marketing, human resources,

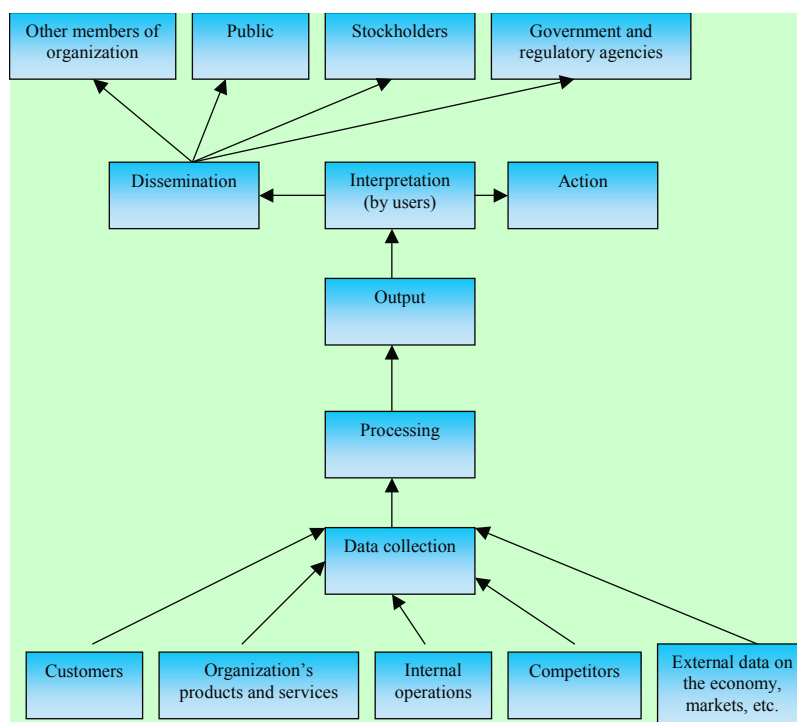
		MIS, transaction systems
Διευθύνσεως	Κύριο προϊόν ή υπηρεσία	Support for: production, marketing, administration. Access to organizational financial and planning data. Online transaction processing systems
Οργανισμού	Πολλαπλά προϊόντα / υπηρεσίες – ό,τι προσφέρει	Integrated financial and planning systems. Enterprise Resource Planning. Executive Support Systems.
Δι-οργανωσιακό / διεπιχειρησιακό	Συμμαχία, συναγωνισμός, ανταλλαγή, επαφή	Communication systems. Intelligence. Observation and monitoring systems.
Δικτύου οργανισμών	Τομέας της οικονομίας: σχετιζόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, αλληλεξαρτήσεις επιχειρησιακής δραστηριότητας	Informal communication systems, industry and sector-level formal reporting systems.

Κάθε οργανισμός έχει ανάγκη να συλλέξει, να αποθηκεύσει, να επεξεργαστεί και να αναλύσει όλα τα αναγκαία δεδομένα, που προσδιορίζονται από την φύση των εργασιών του. Τα δεδομένα που χρειάζονται σε έναν οργανισμό συλλέγονται από:

Εσωτερικές πηγές: Δεδομένα αποθηκεύονται σε ένα ή και περισσότερα μέρη σε κάθε οργανισμό. Αυτά τα δεδομένα αφορούν ανθρώπους, προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες. Ένα σύστημα στήριξης αποφάσεων μπορεί να χρησιμοποιεί επεξεργασμένα και μη επεξεργασμένα δεδομένα.

Εξωτερικές πηγές: Υπάρχουν πάρα πολλές πηγές για εξωτερικά δεδομένα, οι οποίες ποικίλουν από εμπορικές βάσεις δεδομένων μέχρι και δεδομένα τα οποία συλλέγονται από δορυφόρους. Τα δεδομένα αυτά είναι αποθηκευμένα σε μια ποικιλία μέσων αποθήκευσης και περιλαμβάνουν εικόνες, διαγράμματα, ήχο και γεωγραφικούς άτλαντες. Οι κυβερνητικές αναφορές είναι επίσης μια αξιοσημείωτη εξωτερική πηγή σε συνδυασμό με τράπεζες και ερευνητικά ιδρύματα.

Προσωπικά δεδομένα: Οι χρήστες συστημάτων στήριξης αποφάσεων μπορούν να έχουν ως δεδομένα δικές τους εκτιμήσεις ή προβλέψεις και με βάση αυτά να γίνεται η επεξεργασία.



Ροή Πληροφορίας μέσα σε έναν οργανισμό

Σπουδαίο ρόλο διαδραματίζει η διαθεσιμότητα των δεδομένων σε πολλές εσωτερικές και εξωτερικές πηγές. Μερικές φορές είναι απαραίτητο να συλλέγονται μη επεξεργασμένα δεδομένα και άλλες φορές να συλλέγονται δεδομένα απευθείας από τους ανθρώπους αλλά σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να γίνεται επικύρωση των δεδομένων. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι για την συλλογή μη επεξεργασμένων δεδομένων (Raw Data), τα οποία είναι πολύ χρήσιμα και αρκετές φορές βασικά στοιχεία πληροφόρησης.

Όλα τα συστήματα τα οποία βασίζονται σε υπολογιστές εξαρτώνται από τα δεδομένα. Η ποιότητα και η ακεραιότητα των δεδομένων είναι από τους βασικούς παράγοντες για την αποφυγή λαθών κατά την διάρκεια της επεξεργασίας. Γι' αυτό τα δεδομένα θα πρέπει να διέπονται από κάποια χαρακτηριστικά. Μία πληροφορία – δεδομένο για να είναι χρήσιμη θα πρέπει να πληροί τα παρακάτω χαρακτηριστικά (information characteristics) :

- Έγκαιρη (Timeliness)
- Επαρκής (Sufficiency)
- Βαθμός Λεπτομέρειας (Level and detail of aggregation)
- Κατανοητή (Understandability)
- Αμερόληπτη (Freedom from bias)
- Σχετική με το πρόβλημα (Decision relevance)
- Συνεπής (Compatibility)
- Αξιόπιστη (Reliability)

- Συνεκτική (Redundancy)
- Να δικαιολογεί το κόστος της (Cost efficiency)
- Ποσοτικοποίηση (Quantifiability)
- Κατάλληλη μορφοποίηση (Appropriateness)

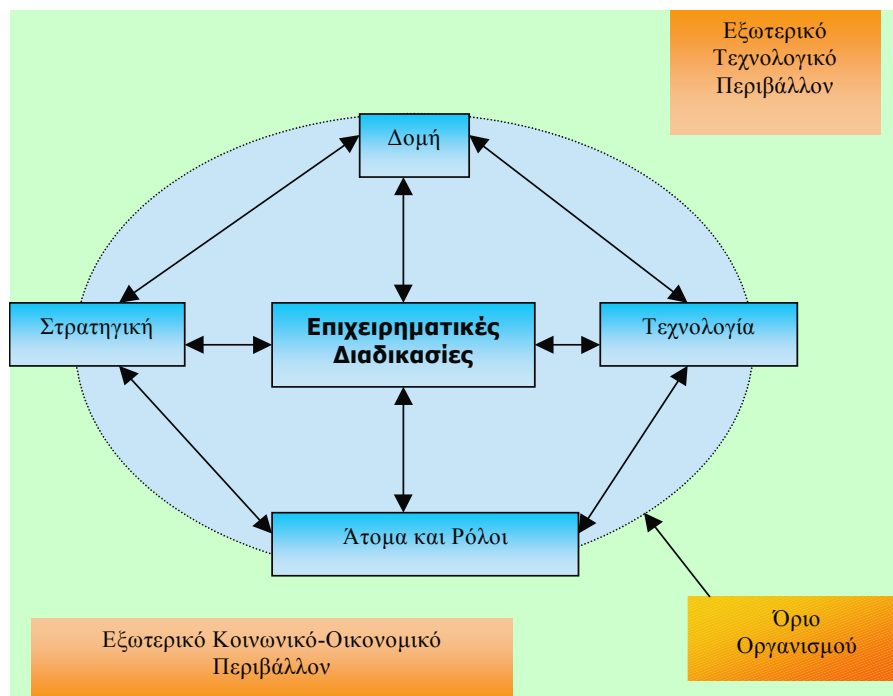
Η πληροφοριακή τεχνολογία (Information Technology) αποτελείται από μια δυναμική συλλογή στοιχείων τα οποία υφίστανται αλλαγή και έχουν ευρείες και πολύ σημαντικές εφαρμογές. Αυτά τα στοιχεία που τη τελευταία δεκαετία έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των οργανισμών, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι είναι τα ακόλουθα:

- Λογισμικό (*Software*). Αφορά το σύνολο των προγραμμάτων ενός συστήματος και ποικίλει από παραδοσιακές γλώσσες τέταρτης γενιάς (π.χ. *Java*) έως έμπειρα συστήματα, τα οποία μπορούν να εντοπιστούν στον τομέα της τεχνητής νοημοσύνης.
- Υλικό (*Hardware*). Αναφέρεται στο φυσικό μέρος ενός συστήματος και ποικίλει από μεγάλα συστήματα υπολογιστών (*mainframes*) μέχρι μικροϋπολογιστές (*microcomputers*).
- Δίκτυα (*Networks*). Τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα ποικίλουν από δημόσια έως ιδιωτικά και από ευρείας ζώνης έως περιορισμένης ζώνης.
- Σταθμοί Εργασίας (*Workstations*). Αυτοί ποικίλουν από σταθμούς εργασίας σχεδιασμένους για μηχανικούς με ισχυρές υπολογιστικές δυνατότητες και ικανότητα εμφάνισης δυναμικών, τρισδιάστατων έγχρωμων γραφικών, έως επαγγελματικούς σταθμούς εργασίας που χρησιμοποιούνται από τραπεζικούς υπαλλήλους χορήγησης δανείων ή από αναλυτές του χώρου της αγοράς που εργάζονται σε εταιρίες καταναλωτικών αγαθών. Οι τελευταίοι βασίζονται σε μοντέλα, ευρετικές μεθόδους και απλά γραφικά και διαθέτουν μεγάλες βάσεις δεδομένων.
- Ρομποτική (*Robotics*). Πρόκειται για ρομπότ που ποικίλουν από εκείνα που έχουν 'όραση' και 'χέρια' και χρησιμοποιούνται στα εργοστάσια παραγωγής, έως μια ποικιλία συσκευών που είναι οικείες στο μέσο πολίτη όπως ATMs.
- Έξυπνα Κυκλώματα (*Smart chips*). Τα έξυπνα κυκλώματα χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της λειτουργικότητας ή της αξιοπιστίας των προϊόντων. Για παράδειγμα, χρησιμοποιούνται στην αυτοκινητοβιομηχανία ή στην κατασκευή ανελκυστήρων, ενώ εμφανίζονται και σε απλούστερες μορφές όπως στις 'ενεργές κάρτες', οι οποίες χρησιμοποιούνται για να ανιχνεύουν μέσω δορυφόρου, την κίνηση των πλοίων που μεταφέρουν εμπορεύματα.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία που συνθέτουν την τεχνολογία πληροφοριών έχουν σημαντική επίδραση πάνω στους οργανισμούς. Ένας οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από πέντε σύνολα δυνάμεων τα οποία βρίσκονται σε αλληλεπίδραση και

ισορροπία μεταξύ τους, παρόλο που υφίστανται τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτά τα σύνολα δυνάμεων είναι τα εξής :

- Επιχειρηματικές Διαδικασίες (management processes).
- Δομή
- Στρατηγική
- Άτομα και Ρόλοι
- Τεχνολογία



Οργανισμός και Περιβάλλον

Από τη στιγμή που η τεχνολογία πληροφοριών επιδρά πάνω σε ένα οργανισμό είναι φυσικό να αναμένουμε ότι σε καθένα από τα πέντε σύνολα δυνάμεων που προαναφέρθηκαν θα υφίστανται αλλαγές. Έτσι ισχύουν τα παρακάτω :

- **Τεχνολογία.** Καθώς η τεχνολογία πληροφοριών εξελίσσεται, οδηγούμαστε σε σημαντική μείωση του χρόνου και των αποστάσεων, αύξηση των δυνατοτήτων διασύνδεσης και βελτίωση της οργανωσιακής δομής.
- **Άτομα και Ρόλοι.** Οι άνθρωποι θα έχουν στη διάθεσή τους νέα εργαλεία που θα διευκολύνουν την εργασία τους, μεγαλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες και αυξημένες δυνατότητες επικοινωνίας με τους συνανθρώπους τους. Η αποτελεσματική χρήση αυτών εργαλείων και η επιτυχής ανταπόκριση στα ασαφή όρια μεταξύ κατηγοριών εργασίας και καθηκόντων, απαιτεί επιπρόσθετη εκπαίδευση.

- **Δομή.** Καθώς μεταβάλλεται ο τρόπος εκτέλεσης των εργασιών και μειώνεται σημαντικά το κόστος οργάνωσης και συντονισμού, καθίσταται δυνατή η υιοθέτηση νέων τρόπων εργασίας.
- **Επιχειρηματικές Διαδικασίες.** Η τεχνολογία πληροφοριών θα οδηγήσει σε μια ανακατανομή της δύναμης και του ελέγχου. Επιπρόσθετα ο εκμηδενισμός των αποστάσεων και του χρόνου, θα επιφέρει επιτάχυνση της ροής των πληροφοριών με αποτέλεσμα να απαιτείται η εύρεση νέων μεθόδων σχεδιασμού και ελέγχου.
- **Στρατηγική.** Η τεχνολογία πληροφοριών μεταβάλλει τη φύση και το βαθμό των δυνατοτήτων συσχέτισης μεταξύ μιας βιομηχανίας και ενός οργανισμού, με αποτέλεσμα να συγχέονται τα όρια μεταξύ τους και να δημιουργούνται νέες εργασίες. Παρόλα αυτά από μόνη της δεν μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν δεν υπάρξει προσπάθεια από μέρους της διοίκησης να την αξιοποιήσει κατάλληλα προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες του πελάτη.

Αλληλεπίδραση Πληροφοριακής τεχνολογίας με τον οργανισμό

Μια αναλυτική αναφορά του ΟΟΣΑ (Τεχνολογία, Παραγωγικότητα και δημιουργία θέσεων εργασίας -Technology, Productivity and Job Creation, 1996), παρουσιάζει ένα σημαντικό αριθμό ερευνών από τις οποίες φαίνεται η στενή σχέση τεχνολογικής και οργανωτικής αλλαγής. Στην αναφορά αυτή καταδεικνύεται ότι η τεχνολογική αλλαγή “επιφέρει θεσμικές και οργανωτικές αλλαγές, αλλά και προέρχεται από αυτές”. Πρέπει επομένως ορισμένες πληροφορίες σχετικές με την οργανωτική καινοτομία να συλλέγονται σε συνδυασμό με στοιχεία της τεχνολογικής αλλαγής.

Οι αρχικές προσπάθειες για εισαγωγή πληροφορικής τεχνολογίας στις επιχειρήσεις, στην συντριπτική πλειοψηφία τους οδηγήθηκαν σε αποτυχία. Αυτό που αρχικά ήταν άγνωστο και πλέον είναι κοινά αποδεκτό είναι ότι είναι μια εξαιρετικά πολύπλοκη και πολυσύνθετη διαδικασία, η οποία συνοδεύεται και από πολλές κρίσιμες παραμέτρους που οφείλονται να λαμβάνονται υπόψη. Η απόφαση για τη χρήση της τεχνολογίας και το ρόλο που θα παίξει αυτή στον οργανισμό, είναι κριτικής σημασίας και πρέπει να προσεγγίζεται με τρόπο συστηματικό και προγραμματισμένο. Η επιλογή σε ποια σημεία του οργανισμού, σε ποιες οργανωτικές μονάδες, σε ποιες επιχειρησιακές διεργασίες και σε ποια έκταση, σε ποιο ιεραρχικό επίπεδο τελικά θα εισαχθεί η τεχνολογία της πληροφορικής και με ποιο σκοπό, αποτελεί δύσκολη και επίπονη εργασία.

«Η πληροφορική στη δεκαετία του 1960 είχε ως βασικό ρόλο την αυτοματοποίηση χειρωνακτικών κυρίως εργασιών. Στη δεκαετία του 1970 οι τεχνολογίες πληροφορικής εστίασαν στην επεξεργασία δεδομένων, που είχε ακόμη περισσότερη προστιθέμενη αξία από την αυτοματοποίηση. Γι αυτό χαρακτηρίστηκε ως η εποχή της

επεξεργασίας δεδομένων (the EDP era). Από τη δεκαετία του 1980 και μετά η πληροφορική επηρεάζει σημαντικά τη μορφή και τους τρόπους του επιχειρείν και του διοικείν. Καθώς η χρήση της τεχνολογίας έχει πολύ μεγάλες επιπτώσεις στην καθημερινή εργασιακή πρακτική, τα πληροφοριακά συστήματα είναι στρατηγικής σημασίας για τον οργανισμό / επιχείρηση, γι αυτό η εποχή αυτή ονομάστηκε ως εποχή των πληροφοριακών συστημάτων, και ειδικότερα στην δεκαετία του 1990, των στρατηγικών πληροφοριακών συστημάτων (Earl, 1989)».

Αρχικά πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την οργανωτική μονάδα που είναι υπεύθυνη για την τεχνολογία. Πιο συγκεκριμένα ποιος θα σχεδιάζει, θα κατασκευάζει και θα λειτουργεί την τεχνολογία. Οι υπεύθυνοι πρέπει να οργανωθούν σε μονάδες εντός του οργανισμού, οι οποίες πρέπει να αποκτήσουν κάποιο βαθμό ευθύνης και εξουσίας. Γύρω από την τεχνολογία υπάρχουν οι διαδικασίες χρήσης της, οι άνθρωποι που πρέπει να εκπαιδευτούν και άλλες κρίσιμες αποφάσεις που εξασφαλίζουν την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία και την αποφυγή συγκρούσεων.

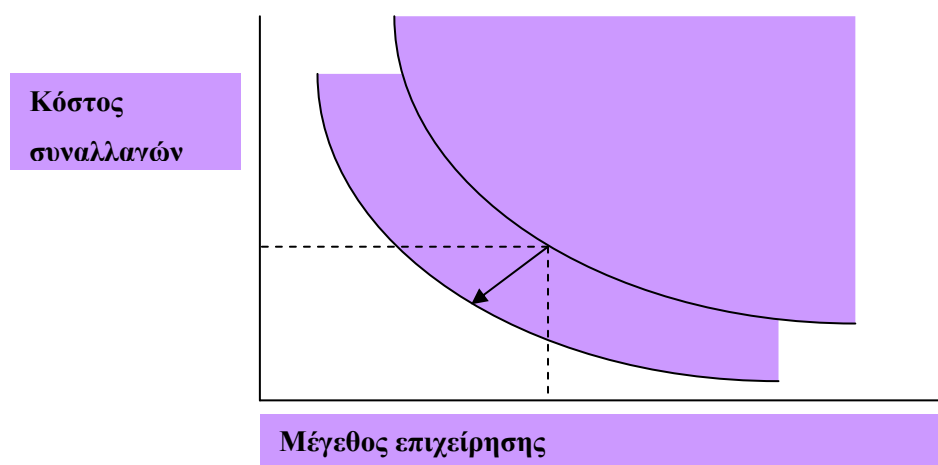
Εξαιρετικής σημασίας είναι οι αποφάσεις που σχετίζονται με τις τεχνολογικές επενδύσεις, κυρίως λόγω της λειτουργικής τους σημασίας και του μεγάλου κόστους τους. Πιο συγκεκριμένα σε ποιες τεχνολογίες θα επενδύσει η επιχείρηση και επιπλέον με τι ρυθμό θα αντικαθιστά τον εξοπλισμό της. Ο τρόπος συνεργασίας της τεχνολογικής οργανωτικής μονάδας με τις υπόλοιπες του οργανισμού είναι επιπλέον ένα μείζων θέμα. Δηλαδή το πώς θα αιτούνται και θα ιεραρχούνται τα αιτήματα των διαφόρων μονάδων της επιχείρησης προς τη μονάδα τεχνολογίας η οποία θα τα υλοποιεί. Οι αποφάσεις αυτές επηρεάζονται τόσο από τις συνθήκες του περιβάλλοντος, το κόστος εργασίας, τον ανταγωνισμό, τις αλλαγές στο νομοκανονιστικό πλαίσιο, όσο και από τους περιορισμούς που επιβάλλει το περιβάλλον, όπως νέες τεχνολογίες, νέες πηγές κεφαλαίου, ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής, εξέλιξη αγορών, απότομη αύξηση ενός προϊόντος /υπηρεσίας στην αγορά. Οι εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση τεχνολογίας είναι οι αξίες, τα ζωτικά συμφέροντα του οργανισμού, το κόστος και οι ανάγκες της διοίκησης.

Σύμφωνα με τη μικροοικονομική θεωρία τα πληροφοριακά συστήματα είναι συντελεστής παραγωγής που μπορεί να υποκατασταθεί από κεφάλαιο και εργασία. Λόγω της χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων λιγότερο κεφάλαιο και εργασία απαιτούνται για την παραγωγή του ίδιου αποτελέσματος. Ο οργανισμός περισσότερο βασίζεται στο κεφάλαιο και λιγότερο στην εργασία, που έχει παραδοσιακά αυξανόμενο κόστος και συνεπώς μειώνεται ο αριθμός των μεσαίων στελεχών και των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τη θεωρία κόστους συναλλαγών (transaction cost theory) οι επιχειρήσεις υπάρχουν επειδή μπορούν να διεξάγουν συναλλαγές /δοσοληψίες εσωτερικά με ποιο φθινό τρόπο, απ' ό,τι οι επιχειρήσεις στην αγορά. Στην επιχείρηση επιφέρεται κόστος όταν εισέρχεται σε μία αγορά την οποία δεν έχει η ίδια δημιουργήσει. Αυτό είναι το κόστος συναλλαγών. Είναι το ισοδύναμο της τριβής στη φυσική. Οι οργανισμοί όπως και τα άτομα

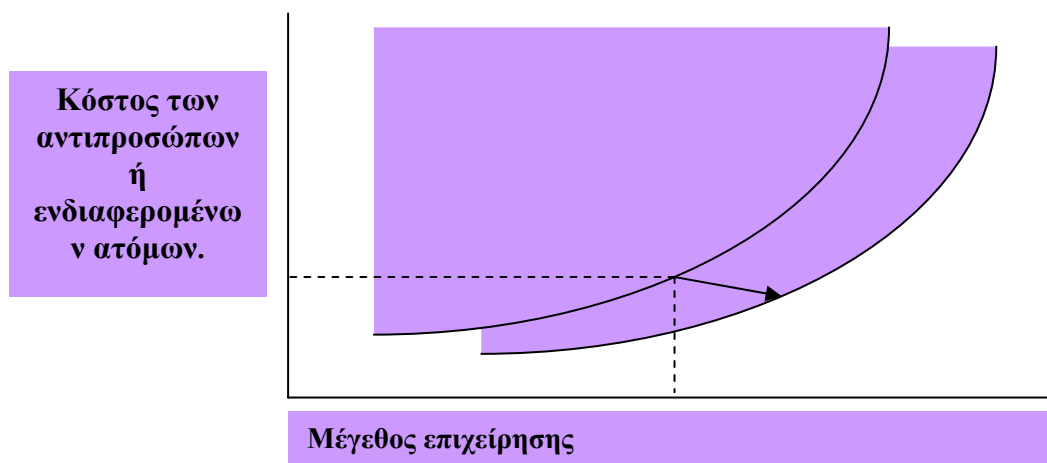
προσπαθούν να μειώσουν το κόστος συναλλαγών, όπως και το κόστος παραγωγής, με μέσα όπως η πρόσληψη περισσότερων εργαζόμενων, η κάθετη ολοκλήρωση, η επιλογή προμηθευτών και διανομέων, η είσοδος σε νέες αγορές, η εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, ακόμη και η δημιουργία μονοπωλίων.

Τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν στη μείωση του κόστους συμμετοχής σε μία αγορά, δηλαδή του κόστους συναλλαγών, κάνοντας ελκυστική τη δραστηριοποίηση σε αυτήν. Οι επιχειρήσεις παραδοσιακά αυξάνουν σε μέγεθος για να μειώσουν το κόστος συναλλαγών και να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας. Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν εν δυνάμει να μειώνουν το κόστος για ένα δεδομένο μέγεθος, μετακινώντας την καμπύλη προς τα μέσα, δίνοντας τη δυνατότητα την αύξησης εσόδων χωρίς αύξηση μεγέθους ή και ακόμα με μείωση του.



Επίδραση ΠΣ σε οργανισμό σύμφωνα με τη θεωρία κόστους συναλλαγών

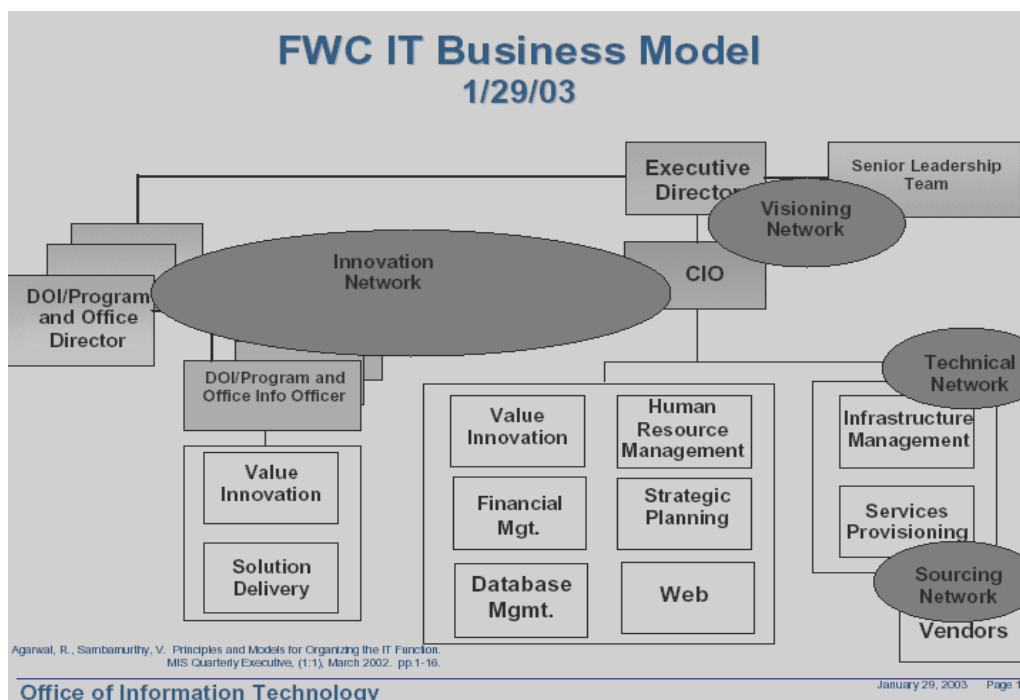
Σύμφωνα με τη 'Θεωρία των Αντιπροσώπων' (agency theory), η επιχείρηση είναι ένα πλέγμα από συμβάσεις ανάμεσα σε ενδιαφερόμενα άτομα και όχι μία οντότητα ενοποιημένη που ζητά μεγιστοποίηση του κέρδους. Ο κύριος της επιχείρησης προσλαμβάνει ενδιαφερόμενα άτομα προς εργασία παραχωρώντας τους εξουσία και αναθέτοντας τους ευθύνες. Αυτά τα άτομα χρειάζονται διοίκηση, επίβλεψη και έλεγχο, που αντιστοιχεί σε κάποιο κόστος, το κόστος των αντιπροσώπων ή ενδιαφερομένων ατόμων. Καθώς οι οργανισμοί μεγαλώνουν, αυξάνει το κόστος των αντιπροσώπων ή των ενδιαφερομένων ατόμων. Τα ΠΣ 'πιέζουν' την καμπύλη αυτού του κόστους προς τα κάτω.



Επίδραση ΠΣ σε οργανισμό σύμφωνα με τη Θεωρία Αντιπροσώπων

Οι ολοκληρωμένες δυνατότητες που προσφέρουν τα πληροφοριακά συστήματα και η χρησιμοποίησή τους από το ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζει τη δομή της επιχείρησης και ταυτόχρονα αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται το ρόλο τους μέσα σε αυτή. Τα συστήματα είναι ζωτικής σημασίας και αν σταματήσουν για κάποιο λόγο να λειτουργούν, μπορεί να επιβαρύνουν σημαντικά οικονομικά μια επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων συστημάτων είναι η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για ηλεκτρονικό εμπόριο, όπου σε περίπτωση προβλήματος στη λειτουργία του συστήματος, οι συνέπειες για την επιχείρηση είναι πολύ δαπανηρές.

Όλα αυτά τα συστήματα βέβαια απαιτούν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης και εργασίας των ανθρώπων και σημαντική αλλαγή στη συμπεριφορά τους. Συνήθως η αρχική τους στάση είναι επιφυλακτική απέναντι στις τεχνολογίες πληροφορικής, πολλές φορές μάλιστα εξαιρετικά αρνητική, άλλωστε η αλλαγή πάντα θεωρούνταν ως κάτι ξένο και εχθρικό προς την ανθρώπινη φύση. Στοιχεία τόσο από τη θεωρία όσο και από την πράξη δείχνουν ότι για να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας πρέπει οι άνθρωποι να αναμιχθούν από νωρίς στη διαδικασία εισαγωγής των νέων τεχνολογιών, να κατανοήσουν και να οικειοποιηθούν την διαδικασία της αλλαγής και τα αποτελέσματα που αυτή θα επιφέρει. Επιβάλλεται να αποτελέσει το ανθρώπινο δυναμικό φορέα αυτής της αλλαγής, να νιώσει ενεργό κατά τη διαδικασία της αλλαγής, ώστε κατόπιν να μην την αισθανθεί ως κάτι ξένο και απόμακρο, αλλά ως κάτι που πηγάζει από την ανάγκη για βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών.



Η ίδια η επιχείρηση όμως από τη πλευρά της θα πρέπει να αναπτύξει ευέλικτες πολιτικές που να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να χρησιμοποιήσουν τις νέες αυτές τεχνολογίες. Τέτοιες πολιτικές είναι κυρίως η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση σε νέες ικανότητες-δεξιότητες, η οποία βοηθά τους ανθρώπους να αποδεχτούν τις νέες αυτές τεχνολογίες στο χώρο της εργασίας τους χωρίς βέβαια ο ρυθμός μάθησης τους να επηρεάζει τη θέση τους μέσα στην επιχείρηση. Το μόνο σίγουρο είναι ότι από τη στιγμή που θα εισαχθούν οι τεχνολογίες πληροφορικής στην επιχείρηση, άσχετα με το βαθμό εξειδίκευσης των εργαζομένων και την παροχή εκπαίδευσης, οι αλλαγές που θα επέλθουν στην απασχόληση θα είναι καθοριστικές. Οι αλλαγές αυτές μπορούν να εμφανιστούν σε όλα τα επίπεδα απασχόλησης, στον τρόπο της εργασίας, στους ρόλους και τις ικανότητες των εργαζομένων, στις αξίες και τις οργανωτικές δομές της επιχείρησης.

Η πληροφοριακή τεχνολογία δεν είναι απλά ένα σύνολο εργαλείων αλλά κάτι το οποίο μπορεί να αλλάξει ριζικά τον τρόπο εργασίας, να ελαττώσει τον χρόνο και τον χώρο, μπορεί να θεωρηθεί ως μια νέα μηχανή για τον οργανισμό (Διοίκηση επιχειρήσεων και τεχνολογία - Παναγιώτης Μηλιώτης). Ένα τόσο ισχυρό εργαλείο όσο η τεχνολογία της πληροφορικής μπορεί να προσφέρει πάρα πολλά, αρκεί να υπάρχει σωστή και έγκαιρη αξιοποίησή της από τη διοίκηση του οργανισμού. Αυτή η αναγκαιότητα για αξιοποίησή της από τη διοίκηση βασίζεται δε δύο λόγους. Αρχικά φαίνεται ότι σχεδόν όλες οι εταιρείες τη χρησιμοποιούν και συνεπώς ο ρυθμός ανάπτυξής της είναι πολύ μεγάλος και για να μπορέσουν οι οργανισμοί να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό θα πρέπει να την υιοθετήσουν. Δεύτερον κάθε οργανισμός βασίζεται σε μια τουλάχιστον πτυχή της τεχνολογίας, οπότε θα πρέπει ο οργανισμός, εφόσον αποφασίσει να την χρησιμοποιήσει, να

την εντάξει μέσα στα πλαίσια της επιχειρηματικής στρατηγικής του. Η εισαγωγή της Τ.Π σε ένα οργανισμό μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από πέντε στάδια (Venk):

Στάδιο 1. (Τοπική Εκμετάλλευση) Σε αυτό το στάδιο έχουμε μια αύξηση της πληροφοριακής τεχνολογίας μέσα στην ίδια την μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα στην οποία ανήκει.

Στάδιο 2. (Εσωτερική Ολοκλήρωση) Εδώ αναπτύσσεται η εσωτερική ηλεκτρονική δομή η οποία θα κάνει εφικτή την ολοκλήρωση των διάφορων καθηκόντων, λειτουργιών και διαδικασιών. Το δεύτερο στάδιο είναι πολύ σημαντικό εάν θέλουμε να αξιοποιήσουμε την επένδυση που έχουμε κάνει στο πρώτο.

Ο συνδυασμός των δύο πρώτων σταδίων αποτελεί το εφελτήριο για τα υπόλοιπα τρία στάδια. Χωρίς αυτά ένας οργανισμός δεν είναι σε θέση να επενδύει στις μελλοντικές τεχνολογικές εξελίξεις. Τα επόμενα στάδια δεν είναι απαραίτητα να πραγματοποιηθούν με τη σειρά την οποία παρατίθενται. Με γνώμονα τα δύο προηγούμενα στάδια ένας οργανισμός μπορεί να υλοποιήσει τα παρακάτω :

Στάδιο 3. (Ανασχεδιασμός Διαδικασιών) Εδώ γίνεται ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ο οποίος πηγάζει από μία επανεξέταση εφ' όλης της ύλης για τον πιο αποδοτικό τρόπο δόμησης του οργανισμού.

Στάδιο 4. (Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικού Δικτύου) Σε αυτό το στάδιο γίνεται ανασχεδιασμός του επιχειρηματικού δικτύου. Εδώ γίνεται χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας για να ενσωματωθούν οι πελάτες, οι προμηθευτές και οποιοσδήποτε άλλος ο οποίος προσφέρει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Κατά κάποιο τρόπο γίνεται μετάβαση από τον τυπικό, παραδοσιακό τρόπο εργασίας σε έναν εικονικά (virtual) δικτυωμένο οργανισμό.

Στάδιο 5. (Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικού Προσανατολισμού) Η επαναδιατύπωση του σκοπού του οργανισμού γίνεται σε αυτό το στάδιο και εδώ ένας οργανισμός αποφασίζει εάν θα αναπτυχθεί και σε άλλες αγορές /προϊόντα με τη βοήθεια της τεχνολογίας.

1. Τοπική Εκμετάλλευση

Αυτό το επίπεδο είναι το πιο βασικό και σε αυτό οι δυνατότητες της πληροφοριακής τεχνολογίας μπορούν να αναπτυχθούν μέσα σε ένα οργανισμό. Είναι πάρα πολύ χρήσιμο εδώ να διαχωρίσουμε την ανάπτυξη της πληροφοριακής τεχνολογίας σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα και στο ρόλο της πληροφοριακής τεχνολογίας στη λήψη αποφάσεων και να τονίσουμε ότι ιδιαίτερο βάρος έχει το πρώτο.

Εάν κατατάξουμε τα πλεονεκτήματα με βάση την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους, τότε σε αυτό το επίπεδο τα πλεονεκτήματα έχουν σχέση

περισσότερο με την αποδοτικότητα παρά με την αποτελεσματικότητα. Παρόλα αυτά έχουν παρατηρηθεί πλεονεκτήματα και σε αποτελεσματικότητα όσον αφορά στρατηγική. Τα πιο διάσημα συστήματα σε αυτό το επίπεδο είναι τα συστήματα παραγγελιών, συστήματα υποστήριξης πελατών, συστήματα κράτησης θέσεων και άλλα. Επίσης είναι σκόπιμο να τονιστεί ότι δεν υπάρχει γενικό στρατηγικό πληροφοριακό σύστημα, εφόσον ο ρόλος που διαδραματίζει το κάθε ένα εξαρτάται από το περιβάλλον του και το σκοπό για τον οποίο υπάρχει.

2. Εσωτερική Ολοκλήρωση

Σε αυτό το επίπεδο του μετασχηματισμού αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα ενός κεντρικού πληροφοριακού συστήματος με σκοπό την ολοκλήρωση όλης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Είναι μια λογική συνέπεια του πρώτου επιπέδου με το σκεπτικό ότι η εισαγωγή της πληροφορικής σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα που έγινε στο προηγούμενο επίπεδο πρέπει να υποστηριχθεί από μία κοινή δομή. Η σημασία του είναι μεγαλύτερη από το απλό ταίριασμα όλων των συστημάτων σε μία κοινή δομή, αφού επιτρέπει σε όλα τα συστήματα να επικοινωνήσουν μεταξύ τους. Άρα μπορεί κάλλιστα να θεωρηθεί ως συνδυασμός δύο τύπων ολοκλήρωσης: τεχνολογικής και οργανωσιακής.

Τα πλεονεκτήματα σε αυτό το επίπεδο έχουν σχέση και με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα συμβάλλει ουσιαστικά στη μείωση εξόδων και μπορεί να θεωρηθεί ως παράγωγο των πλεονεκτημάτων των επιμέρους συστημάτων. Έτσι ενώ το προηγούμενο επίπεδο προσδίδει βραχυχρόνια στρατηγικά πλεονεκτήματα, σε αυτό το επίπεδο γίνεται ένα βήμα μπροστά για μακροχρόνια οφέλη.

3. Ανασχεδιασμός Διαδικασιών

Για τα δύο προηγούμενα στάδια είναι απαραίτητη η σταδιακή αλλαγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Για αυτό το επίπεδο και για τα υπόλοιπα δύο οι αλλαγές δεν είναι απλώς σταδιακές, αλλά ολοκληρωτικές και απότομες και προϋποθέτουν αλλαγές σε ζητήματα επιχειρηματικής πρακτικής. Για να γίνει η εισαγωγή των πληροφοριακών συστημάτων θα πρέπει να υπάρξει αναδιαμόρφωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Ένα λάθος το οποίο ήταν συχνό παλαιότερα, ήταν το γεγονός πως για την εισαγωγή δεν θεωρούνταν απαραίτητος ο ανασχεδιασμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα η εισαγωγή να είναι ανεπιτυχής και να οδηγεί σε περισσότερα προβλήματα από όσα έλυνε. Ο σχεδιασμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων βασίζεται σε ένα σύνολο οργανωσιακών αρχών, οι οποίοι εκμεταλλεύονται πλήρως τις νέες δυνατότητες της τεχνολογίας.

Οι Hammer M. and Champy J. (1993- Reengineering the Corporation) ορίζουν ως ανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών “τη ριζική αναθεώρηση (rethinking) και ανασχεδιασμό (redign) των επιχειρησιακών διεργασιών (business processes) για την επίτευξη δραματικών βελτιώσεων σε κρίσιμα σύγχρονα μεγέθη όπως κόστος, ποιότητα, υπηρεσία και ταχύτητα”. Ο Davenport (1993 - Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology) χρησιμοποιεί τον όρο καινοτομία διαδικασίας (process innovation) και τον ορίζει ως την επανεξέταση αρχικά του συνολικού επιχειρηματικού στόχου μιας διεργασίας και στη συνέχεια την πραγματοποίηση δημιουργικής και ριζικής αλλαγής για την υλοποίηση βελτιώσεων τάξης-μεγέθους στον τρόπο που ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται. Ο Earl περιγράφει τον ανασχεδιασμό ως έργο στρατηγικής αλλαγής.

Στάδια	Davenport	Hammer & Champy
1. Προετοιμασία Προγράμματος	1. Οραματισμός & Στοχοθεσία 2. Προσδιορισμός Διαδικασιών	1. Εισαγωγή 2. Προσδιορισμός 3. Επιλογή
2. Ανασχεδιασμός Διαδικασιών	3. Κατανόηση Διαδικασιών 4. Συντελεστές Αλλαγής	4. Κατανόηση 5. Επανασχεδιασμός
3. Εφαρμογή Νέων Διαδικασιών	5. Διαμόρφωση πρωτοτύπου 6. Εφαρμογή	6. Εφαρμογή

4. Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικού Δικτύου

Μέχρι αυτό το επίπεδο έχουμε ήδη έναν ανασχεδιασμό όπου αποσκοπεί στην εισαγωγή της πληροφοριακής τεχνολογίας σε έναν οργανισμό. Τώρα γίνεται ανασχεδιασμός του δικτύου που περιλαμβάνει τις συναλλαγές μεταξύ του οργανισμού και των συναλλασσομένων. Η μεγαλύτερη πρόκληση που ενυπάρχει σε αυτό το επίπεδο είναι η οργάνωση του δικτύου έτσι ώστε να υπάρχει δυνατότητα για νέα δυναμική κινητοποίηση μέσα στην αγορά έναντι των αντιπάλων. Σπουδαίο ρόλο σε αυτό το επίπεδο διαδραμάτιζε παλιότερα το EDI (Electronic Data Interchange), όπου η συναλλαγή μεταξύ πελατών, προμηθευτών και οργανισμού μπορούσε να γίνει αυτόματα και σε λίγο χρόνο. Σήμερα βέβαια

με την ευρεία χρήση του διαδικτύου, των πρακτικών του ηλεκτρονικού εμπορίου (σε όλες του τις μορφές, από επιχείρηση προς επιχείρηση ,από επιχείρηση προς τον καταναλωτή κτλ), των ενδοεπιχειρησιακών δικτύων (intranets) και των εξωεπιχειρησιακών δικτύων (extranets), το σκηνικό έχει διαφοροποιηθεί πλήρως και έχει γίνει τελείως εικονικό - ηλεκτρονικό. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται κατανοητό πως η αλλαγή του επιχειρηματικού δικτύου σημαίνει ταυτόχρονα και ορισμό της μακροχρόνιας στρατηγικής του οργανισμού. Σπουδαίο ρόλο έχουν στην αναδιαμόρφωση του δικτύου οι συναλλαγές, οι διαδικασίες και πώς αυτές αναδιαμορφώνονται για να υποστηρίξουν το νέο δίκτυο και οι δυνατότητες που έχει ο οργανισμός για να κάνει ένα σωστό δίκτυο.

Τα πλεονεκτήματα από την αναδιαμόρφωση του επιχειρηματικού δικτύου χωρίζονται σε τέσσερις τομείς: αποδοτικότητα λειτουργίας, θέση στην αγορά, συνθήκες συνεργασίας και στρατηγικές δυνατότητες. Όσον αφορά την αποδοτικότητα στην λειτουργία ισχύουν τα προαναφερθέντα στα προηγούμενα επίπεδα σε ένα ανώτερο επίπεδο και σε επίπεδο ανταλλαγής πληροφοριών πλέον με άλλους, διεπιχειρησιακά. Άμεση συνέπεια είναι και η θέση στην αγορά καθώς και οι συνθήκες συνεργασίας που προκύπτουν πλέον από τη διεπιχειρησιακή δυνατότητα επικοινωνίας. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να δίνονται νέες στρατηγικές δυνατότητες στον οργανισμό.

5. Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικού Προσανατολισμού

Σε αυτό το επίπεδο γίνεται το ερώτημα: «ο οργανισμός τι σκοπό έχει;». Μία σωστή διατύπωση του σκοπού του οργανισμού δίνει σαφή στοιχεία για το πώς θα πρέπει να χειριστεί την εισαγωγή της πληροφοριακής τεχνολογίας. Μια σωστή τοποθέτηση δίνει στον οργανισμό στρατηγικά πλεονεκτήματα έναντι των άλλων. Θα ήταν σκόπιμο ίσως να τονίσουμε πως αυτό το επίπεδο δεν είναι ένα επιπλέον επίπεδο που εάν θέλουμε το υλοποιούμε, αλλά το πιο σημαντικό από όλα. Χωρίς αυτό δεν είναι δυνατή η παραπέρα εξέλιξη του οργανισμού και η εισαγωγή των συστημάτων σε αυτόν.

Συχνά παρατηρείται σύγχυση των όρων βελτίωσης και καινοτομίας στις επιχειρηματικές πρακτικές. Οι διαφορές των δυο εννοιών είναι ριζικές και η διαφορά στο μέγεθος της αλλαγής την οποία επιφέρουν, είναι πραγματικά τεράστια. Η καινοτομία σαφώς και εσωκλείει μια πιο δυναμική και επαναστατική θεώρηση, σε αντίθεση με την βελτίωση που είναι εμφανώς πιο συντηρητική και στατική. Οι διαφορές των δυο εννοιών παρουσιάζονται σε όλα τους τα επίπεδα στον ακόλουθο πίνακα.

Διαφορές Βελτίωσης & Καινοτομίας Διαδικασίας		
Παράμετρος	Βελτίωση	Καινοτομία
Σημείο Έναρξης	▪ Από την υπάρχουσα Διαδικασία	▪ Από την Αρχή
Επίπεδο Αλλαγής	▪ Επταυξητικό ▪ Κλιμακωτό ▪ Συνεχές	▪ Ριζικό ▪ Απτότομο ▪ Ασυνεχές – όπου χρειάζεται
Επιθυμητό Αποτέλεσμα	▪ Μικρή και σταθερή βελτίωση	▪ Αλματώδης Πρόοδος ▪ Πολλαπλά Οφέλη
Συχνότητα Αλλαγών	▪ Μία φορά ή ▪ Συνέχεια	▪ Μία φορά
Απαιτούμενος Χρόνος	▪ Μικρός (<2 ετών)	▪ Μεγάλος (5-10 έτη)
Απαιτούμενη Συμμετοχή	▪ Από κάτω προς τα πάνω (Εργαζόμενοι → Διοίκηση)	▪ Από πάνω προς τα κάτω (Διοίκηση → προς Εργαζόμενους)
Απαιτούμενες Δεξιότητες	▪ Αποτελεσματικές Ομάδες Εργασίας	▪ Δυνατοί και δημιουργικοί ηγέτες
Επιπτώσεις στους Εργαζομένους	▪ Καλύτερη Υποστήριξη ▪ Νέες Δεξιότητες	▪ Δραματικές αλλαγές, ▪ Νέοι τρόποι εργασίας
Αντίσταση στην Αλλαγή	▪ Χαμηλή	▪ Υψηλή
Τύπος Αλλαγής	▪ Πολιτισμική (Cultural)	▪ Πολιτισμική (Cultural) ▪ Δομική (Structural)
Έκταση Αλλαγών	▪ Μικρή σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές λειτουργίες	▪ Μεγάλη και μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών ▪ Πιθανότητα να περιλάβει όλο τον οργανισμό
Επίπεδο Κινδύνου	▪ Χαμηλός με Μέτριο ▪ Πιθανότητα περιορισμένης αποτυχίας	▪ Υψηλός Κίνδυνος ▪ Πιθανότητα γενικής αποτυχίας
Παράγοντας Υλοποίησης	▪ Στατιστικός Έλεγχος & Ανάλυση	▪ Τεχνολογία της Πληροφορικής

Πληροφοριακή τεχνολογία στις ελληνικές ΜΜΕ και προβλήματα εισαγωγής της

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν την ραχοκοκαλιά όχι μόνο της ελληνικής αλλά και της ευρωπαϊκής οικονομίας, συνεισφέροντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη και στην απασχόληση. Η διάδοση της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής στις επιχειρήσεις αυτές αποτελεί το θεμέλιο λίθο για την ισότιμη συμμετοχή τους στην οικονομία της γνώσης και βεβαίως προϋπόθεση ανάπτυξης και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της χώρας. Γι' αυτό και μόνο από το Πρόγραμμα για την Κοινωνία της Πληροφορίας έχουν ήδη αναληφθεί πρωτοβουλίες ύψους πάνω από 1 δισεκατομμύρια € που έμμεσα ή άμεσα

κατευθύνονται σε αυτές, με στόχο τη δημιουργία κρίσιμης μάζας επιχειρήσεων εξοικειωμένες με τη χρήση των ΤΠΕ.

Σύμφωνα με τα επίσημα τα αποτελέσματα της ετήσιας έρευνας (Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών για την Κοινωνία της Πληροφορίας 14 Νοεμβρίου 2003) για τη χρήση νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ) από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι ΜΜΕ 11 - 250 ατόμων παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά κατοχής Η/Υ (92%), σύνδεσης στο Internet (74%), αλλά και εταιρικής παρουσίας στο Internet (39%) προσεγγίζοντας μάλιστα τους αντίστοιχους ευρωπαϊκούς μέσους όρους (94%, 83% και 52% αντιστοίχως). Αποτυπώνεται έτσι μια σαφής πορεία σύγκλισης αυτού του τμήματος της εγχώριας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στόχος της έρευνας είναι να καταγράψει την τρέχουσα κατάσταση σε ότι αφορά τη διάδοση και τη χρήση Η/Υ, Internet, κινητής τηλεφωνίας και άλλων ΤΠΕ στις ΜΜΕ, αλλά και τη γενικότερη δυναμική για την εισαγωγή των ΜΜΕ στη ψηφιακή οικονομία. Επιπλέον, αναδεικνύονται οι βασικότεροι λόγοι υιοθέτησης ΤΠΕ από τις ΜΜΕ, οι τρόποι χρήσης τους στις επιχειρησιακές διαδικασίες και στις συναλλαγές με τους πελάτες / προμηθευτές (B2B, B2C), καθώς και ο βαθμός χρήσης τους στη διαμόρφωση νέων επιχειρησιακών διαδικασιών. Παράλληλα όμως καταγράφονται τα προβλήματα και οι ελλείψεις στην εισαγωγή των ΤΠΕ ώστε να εντοπιστούν οι τομείς που χρειάζονται περαιτέρω υποστήριξη.

Προκύπτει ένας αυξημένος βαθμός ικανοποίησης από τις ηλεκτρονικές συναλλαγές με το Δημόσιο, φανερώνοντας ότι ο εκσυγχρονισμός του κράτους και η παροχή νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών μπορεί να δράσει καταλυτικά στη περαιτέρω διάχυση των ΤΠΕ στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Ωστόσο είναι ταυτόχρονα ορατή η αναξιοποίητη ακόμα δυναμική των μικρότερων επιχειρήσεων (<10 ατόμων) οι οποίες δηλώνουν άγνοια ή μη ενδιαφέρον για τις ΤΠΕ, με αποτέλεσμα να συγκρατείται η συνολικότερη πορεία σύγκλισης των ΜΜΕ. Άρα προκύπτει ανάγκη για περισσότερη ενημέρωση και εκπαίδευση αυτών των επιχειρηματιών, όταν μάλιστα το κόστος απόκτησης Η/Υ και σύνδεσης στο Internet δεν θεωρείται ανασταλτικός παράγοντας στη διείσδυση των ΤΠΕ.

Όπως φαίνεται και από τον συγκεντρωτικό πίνακα με τα επίσημα στοιχεία της έρευνας, οι επιχειρήσεις με σύνδεση στο διαδίκτυο αυξήθηκαν κατά 28% (από 15,4% το 2001 σε 19,6% το 2002), αν και κυρίως η αύξηση αυτή οφείλεται στις επιχειρήσεις άνω των 10 ατόμων. Όπως δηλαδή συμβαίνει και σε ευρωπαϊκό επίπεδο είναι περισσότερο το μέγεθος της επιχείρησης και λιγότερο ο κλάδος ή η έδρα της που προσδιορίζει τη χρήση και αξιοποίηση του Η/Υ και του διαδικτύου. Μικρή αύξηση παρατηρείται και στον αριθμό των ΜΜΕ που κατέχει Η/Υ (35,6% το 2002 έναντι 34,2% το 2001).

Επιπλέον, μεγάλη αύξηση (δέκα ποσοστιαίων μονάδων) διαπιστώθηκε στον λόγο της χρήσης διαδικτύου προς τη χρήση Η/Υ (από 44,9% σε 55,1%) φανερώνοντας την ραγδαία αύξηση των επιχειρήσεων που συνέδεσαν τους Η/Υ που χρησιμοποιούσαν στο

διαδίκτυο. Επιπλέον, φαίνεται να εκδηλώνεται μία ζήτηση για συνδέσεις σε υψηλές ταχύτητες (13% των ΜΜΕ επιθυμούν σύνδεση με το Διαδίκτυο σε υψηλότερες ταχύτητες από την ISDN) ενώ ήδη το 60% των επιχειρήσεων έχουν σύνδεση ISDN, σημειώνοντας αύξηση κατά 36% έναντι του 2001. Μικρός είναι ακόμα ο αριθμός των ΜΜΕ που διαθέτουν εξειδικευμένα συστήματα πληροφορικής (ERP, CRM) ή συμμετέχουν σε ηλεκτρονικές αγορές και χρησιμοποιούν το μοντέλο ASP (Application service provider) για την κάλυψη βασικών υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα:

- Κατοχή Ηλεκτρονικών Υπολογιστών στις ΜΜΕ
 - **35,6%** (2002) - **34,2 %** (2001)
 - (1-5 άτομα) :31,7% (2002) υστέρηση έναντι επιχειρήσεων άνω των 10 ατόμων
 - (>10 άτομα): 92,3 % (έναντι 94% στην Ε.Ε)
- Χρήση διαδικτύου στις ΜΜΕ
 - **19,6%**(2002) - **15,4%** (2001)
 - (1-5 άτομα): 25% (2002)
 - (>10 άτομα): 74% (έναντι 83% στην Ε.Ε)
- Χρήση email στις ΜΜΕ
 - **16,8%** (2002) - **12,4** (2001)
 - 1-5 άτομα): 16% (2002)
 - (>10 άτομα): 67% (έναντι 87% στην Ε.Ε)
- Παρουσία στο διαδίκτυο στις ΜΜΕ
 - **4,5%** (2002)
 - (1-5 άτομα): 4% (2002)
 - (>10 άτομα): 39% (έναντι 52% στην Ε.Ε)

Όσον αφορά στις προβλέψεις για το 2003 σύμφωνα με εκτιμήσεις της έρευνας προβλέπονταν περαιτέρω αύξηση στη χρήση Η/Υ και του διαδικτύου της τάξης του 5% και 4% αντίστοιχα. Η χρήση Η/Υ αναμένεται έτσι να φτάσει στο 41% και του διαδικτύου στο 23%. Σημειώνεται ότι καθοριστικοί παράγοντες για την επιτάχυνση και διάχυση του Internet και των Η/Υ στις ΜΜΕ φαίνεται να είναι η περαιτέρω διεύρυνση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις και τον πολίτη, αλλά και η κατάλληλη και επαρκής ενημέρωση των ΜΜΕ για τα οφέλη από τη χρήση και την αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Η έρευνα είναι διαθέσιμη στην ιστοσελίδα www.infosociety.gr και στο δικτυακό τόπο του e-business forum. (www.ebusinessforum.gr).

Επιπλέον μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Γ' κύκλου εργασιών από την ομάδα εργασίας ΟΕ Γ1 :«Κοινωνία της Πληροφορίας, Κοινωνιολογία και Τεχνολογία» εξετάζει τα προβλήματα που παρουσιάζει η εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορικής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ). Εξάλλου λήφθηκαν υπόψη και τα προκαταρκτικά αποτελέσματα του ευρωπαϊκού ερευνητικού προγράμματος COMMORG,

που ερευνά τη διάδοση και τις επιπτώσεις του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Η επιλογή της περίπτωσης των ΜΜΕ καθορίστηκε από τον κρίσιμο ρόλο που αυτές έχουν στην ελληνική οικονομία, αλλά και στην πολιτική του Υπουργείου Ανάπτυξης (ΥΠ.ΑΝ.) Οι μεταβλητές που εντοπίστηκαν στη διάρκεια της έρευνας μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες: α) Οικονομικά – επιχειρηματικά κριτήρια β) Σχέσεις εξουσίας και ισχύος εντός της επιχείρησης γ) Κοινωνικού χαρακτήρα κριτήρια και δ) Πολιτισμικού χαρακτήρα κριτήρια Οι κυριότερες αιτίες της καθυστέρησης εισαγωγής ΤΠΕ στις ΜΜΕ οι παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω:

Οικονομικά – επιχειρηματικά κριτήρια

- Το κόστος της αντικατάστασης της προηγούμενης τεχνολογίας και της μεταβολής του προηγούμενου τρόπου εργασίας ή οργάνωσης.
- Η δυσκολία να γίνει σχετικά ασφαλής υπολογισμός του χρόνου απόσβεσης του κόστους εισαγωγής τεχνολογίας πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Η ανασφάλεια επιτείνεται στις σημερινές συνθήκες της χαμηλής διείσδυσης ΤΠΕ στο γενικό πληθυσμό και άρα στο αγοραστικό κοινό των υπηρεσιών τους.
- Ο υπολογισμός ή η εντύπωση ότι βραχυπρόθεσμα τουλάχιστον, το κόστος θα είναι μεγαλύτερο από το όφελος.
- Η εκκίνηση προϋποθέτει ένα αυξημένο διαχειριστικό κόστος (π.χ. πρόσληψη νέου προσωπικού, κόστος αγοράς και συντήρησης υλικής υποδομής και λογισμικού) χωρίς να φαίνεται εγγυημένη η απόδοση.
- Η απογοήτευση από την εισαγωγή παλιότερων ΤΠΕ για τις οποίες είχαν δημιουργηθεί στους ενδιαφερόμενους προσδοκίες πολύ υψηλότερες από τα τελικά αποτελέσματα. Αναφέρονται τα παραδείγματα ζαχαροπλασטיών και ανθοπωλείων που εγκατέστησαν δικτυακό τόπο χωρίς όμως επιτυχή οικονομικά αποτελέσματα.
- Εργοδότες που έχουν ήδη εισαγάγει ΤΠΕ στις επιχειρήσεις τους θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι «χάνουν το χρόνο τους» λόγω της ανεξέλεγκτης χρήσης τους (ιδίως του Διαδικτύου).
- Η βραδεία εισαγωγή ΤΠΕ στο Δημόσιο ανακόπτει και τη διάδοσή τους στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων και Δημοσίου γίνεται με παραδοσιακούς τρόπους. Οι επιχειρήσεις που έχουν δοκιμάσει νέους τρόπους επικοινωνίας με το Δημόσιο δεν έχουν βρει ανταπόκριση. Οι υπάλληλοι του Δημοσίου, στην πλειονότητά τους, δεν έχουν εκπαιδευθεί επαρκώς στη χρήση ΤΠΕ. Παρόμοια όμως φαινόμενα παρατηρούνται και μεταξύ των προϊσταμένων τους.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης στα χρηματοδοτούμενα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης λόγω μεγάλης γραφειοκρατίας.

- Έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού στην εισαγωγή των ΤΠΕ. Η εισαγωγή των ΤΠΕ γίνεται χωρίς προηγούμενη έρευνα για τις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης, τα διαθέσιμα συστήματα ΤΠΕ, τη μορφή της επιχείρησης, τις ικανότητες και δεξιότητες των υπαλλήλων, δηλαδή χαρακτηρίζεται από προχειρότητα. Συχνά αποτελέσματα η μη αποδοτική λειτουργία και χρήση των ΤΠΕ, η απογοήτευση και η εν μέρει κατάργησή τους.
- Οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις / πελάτες ούτε χρησιμοποιούν ούτε απαιτούν τη χρήση των ΤΠΕ.
- Η εκπαίδευση των χρηστών / εργαζομένων είναι δυσχερής και η τεχνική υποστήριξη από τις αρμόδιες εταιρείες πλημμελής και αποθαρρυντική.
- Σε κάποιες περιπτώσεις, οι εταιρείες πληροφορικής προσφέρουν πολυδύναμα «πακέτα» ΤΠΕ για επιχειρήσεις μικρού βεληνεκούς οι οποίες ίσως ούτε χρειάζονται ούτε μπορούν να διαχειριστούν τόσο σύνθετα προϊόντα. Εδώ το πρόβλημα είναι αμφίδρομο: οι μεν εταιρείες πληροφορικής δεν έχουν πείσει πολλούς επιχειρηματίες ΜΜΕ για την αξία της αγοράς και συντήρησης νέων ΤΠΕ, οι δε ΜΜΕ αποφεύγουν να επενδύσουν γενικώς στην ανανέωση του εξοπλισμού και την εκπαίδευση του προσωπικού τους, πράγμα που οδηγεί στο να αποθαρρύνονται και οι εταιρείες πληροφορικής.

Εξουσία και ισχύς

- Η πιθανή απώλεια ελέγχου από τον ιδιοκτήτη ή τον προϊστάμενο πάνω σε μια όψη της επιχείρησης και η εμμονή στο συγκεντρωτισμό της λήψης αποφάσεων και της διεκπεραίωσης.
- Από τη μεριά των εργαζομένων αντιμετωπίζονται συχνά με φόβο και καχυποψία ότι θα οδηγήσουν στην υποβάθμιση ή στην απώλεια της δουλειάς τους.

Κριτήρια κοινωνικού χαρακτήρα

- Οι ΤΠΕ όπως είναι γνωστό, χρησιμοποιούνται περισσότερο για την επικοινωνία και τις συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (business to business). Στην Ελλάδα όμως το μικρό μέγεθος, η κουλτούρα της μικρής κλίμακας και η αμεσότητα της προσωπικής συναλλαγής περιορίζουν αυτόν τον τρόπο διάχυσης (συγγενικές σχέσεις μεταξύ συναλλασσομένων, μακρά συνήθεια συναλλαγών σε πολύ μικρό τοπικό επίπεδο μεταξύ προμηθευτών, εμπόρου και πελατών του τελευταίου).
- Στις μικρές επιχειρήσεις, συνήθως οικογενειακού χαρακτήρα, φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο η ύπαρξη «διαδόχου» που θα συνεχίσει την επιχείρηση. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει, ο ιδιοκτήτης προχωράει πολύ δυσκολότερα στην εισαγωγή και χρήση ΤΠΕ.
- Η ηλικία έχει ιδιαίτερη σημασία στην εισαγωγή και χρήση ΤΠΕ. Γενικά οι μεγαλύτεροι στην ηλικία υπάλληλοι έχουν δυσκολία στην αφομοίωση/ κατανόηση των ΤΠΕ. Από

την άλλη, όταν συντρέχουν οι συνθήκες, καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια εκμάθησης λόγω του φόβου απόλυσης.

- Οι επικοινωνίες και οι εμπορικές συναλλαγές μέσω του Διαδικτύου θεωρούνται ανασφαλείς. Ο φόβος αυτός, ακόμα και αν δεν είναι δικαιολογημένος, επηρεάζει τους χρήστες ακόμα και αν είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση Η/Υ.

Κουλτούρα

Παρατηρείται μια υπερτίμηση του ανασταλτικού χαρακτήρα που ασκούν οι πολιτισμικοί παράγοντες. Οι ειδικοί/τεχνικοί θεωρούν ότι οι επιχειρηματίες γενικά «αγνοούν» τις δυνατότητες που τους προσφέρουν οι ΤΠΕ λόγω χαμηλής επιχειρηματικής ή γενικότερης κουλτούρας. Ίσως όμως στην πραγματικότητα ο ρόλος των πολιτισμικών αντιστάσεων και της επιχειρηματικής νοοτροπίας να είναι μικρότερος από ότι οι ειδικοί θεωρούν. Συχνά η «πολιτισμική αντίσταση» στις νέες τεχνολογίες βασίζεται σε απόλυτα ορθολογικές επιλογές στο δεδομένο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον των παραδοσιακών ΜΜΕ. Οπότε μόνο η μεταβολή των κριτηρίων και της καμπύλης κόστους – οφέλους μπορεί να μεταβάλει τις συμπεριφορές των ιδιοκτητών αυτών των ΜΜΕ. Ασφαλώς όμως, η προηγούμενη παρατήρηση δεν ακυρώνει την ανασταλτική επίδραση πολιτισμικών παραγόντων όπως:

- Η άγνοια για τις δυνατότητες των ΤΠΕ
- Η πρότερη επιχειρηματική και εργασιακή κουλτούρα.
- Η δύναμη της αδράνειας ή της συνήθειας παλιών τρόπων δουλειάς.
- Η έλλειψη επαρκούς γνώσης της Αγγλικής, με την οποία γίνεται η επικοινωνία στο Διαδίκτυο.
- Εκτός από την αντίληψη για τα οφέλη και το κόστος των ΤΠΕ στο επίπεδο της επιχείρησης, σημαντική επίδραση έχουν οι κοινωνικές αναπαραστάσεις που επικρατούν για τον ρόλο και των τεχνολογιών αυτών.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα των δυο ερευνών, υπάρχει μια σημαντική αύξηση του ρυθμού εισαγωγής της πληροφοριακής τεχνολογίας στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο και αυτό είναι πολύ σημαντικό. Παρατηρούνται προσπάθειες εκμετάλλευσης των ευεργετικών αποτελεσμάτων της πληροφορικής, στην λειτουργία των επιχειρηματικών διαδικασιών και υπάρχει και μια επιφυλακτική αισιοδοξία. Από την άλλη υπάρχουν ακόμα αρκετές δυσκολίες, οι οποίες εμποδίζουν την οργανωσιακή αλλαγή και την εναρμόνιση των επιχειρήσεων με τα σύγχρονα πρότυπα. Σε γενικές γραμμές ακόμα η αλλαγή τρομάζει και προκαλεί φόβο, αλλά είδη το αρνητικό αυτό κλίμα αρχίζει να ανατρέπεται με την εμφάνιση των πρώτων επιτυχημένων προσπαθειών.

Οργανωσιακή αλλαγή

Habit is habit, and not to be flung
out of the window by any man, but
coaxed downstairs a step at a time.

– Mark Twain –

Το παραπάνω απόφθεγμα του Mark Twain αντικατροπτίζει με πολύ εύστοχο τρόπο το φαινόμενο της αλλαγής. Αποδέχεται την έννοια, την σημαντικότητα και την δύναμη της συνήθειας η οποία αποτελεί το μοναδικό όπλο του σύγχρονου ανθρώπου απέναντι σε ένα περιβάλλον το οποίο αλλάζει με τρομακτικούς ρυθμούς, αλλά από την άλλη πλευρά κατανοώντας την σημαντικότητα της αλλαγής, συμβουλεύει αυτή να πραγματοποιείται σταδιακά, προσεκτικά και με τρόπο πειστικό.

Το θέμα της οργανωσιακής αλλαγής έχει απασχόληση έντονα τόσο την ακαδημαϊκή όσο και την επιχειρηματική κοινότητα τις δυο τελευταίες δεκαετίες, ιδιαίτερα από τη στιγμή έναρξης εισαγωγής των τεχνολογιών της πληροφορικής. Παραφράζοντας τον Βενιαμίν Φραγκλίνο, θα μπορούσε να πει κανείς ότι η μόνη βεβαιότητα στον σημερινό κόσμο είναι ο θάνατος και η διαρκής αλλαγή. Ένα σταθερό γνώρισμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας στις οικονομίες της αγοράς είναι η ατέρμονη προσπάθεια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γεγονός που συνεπάγεται διαρκή αναθεώρηση των παραδεδομένων πρακτικών διοίκησης και συνεχή αναδιοργάνωση. Η αλλαγή στις επιχειρήσεις όμως αντιμετωπίζεται τις περισσότερες φορές ως κάτι ανεπιθύμητο, ασύνηθες και αναγκαίο κακό. Αντιθέτως η αλλαγή θα έπρεπε να αντιμετωπίζεται ως αναπόσπαστο μέρος των επιχειρηματικών διαδικασιών, ως ένα μέσο για συνεχή βελτίωση της οργάνωσης και εναρμονισμού της με το περιβάλλον και ως ένα ανταγωνιστικό όπλο για την επιβίωση και την επικράτηση στην αγορά (Οικονομικός Ταχυδρόμος -26-2-2004, Δ. Διονυσίου).

Πολλοί λόγοι μπορούν να προκαλέσουν την οργανωσιακή αλλαγή, ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω (www.cipd.co.uk/default.cipd):

- Προκλήσεις για επέκταση, ιδίως σε παγκόσμιες αγορές
- Αλλαγές στην στρατηγική
- Τεχνολογικές αλλαγές
- Πιέσεις ανταγωνιστών
- Πιέσεις από τους πελάτες, ιδίως στις γρήγορα μεταβαλλόμενες αγορές
- Μάθηση νέας οργανωσιακής συμπεριφοράς και ικανοτήτων
- Κυβερνητικές ρυθμίσεις και πρωτοβουλίες

Έρευνες υποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί υφίστανται μεγάλες αλλαγές μια φορά κάθε τρία χρόνια ενώ μικρότερες αλλαγές πραγματοποιούνται συνεχώς. Επιπλέον δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι η συχνότητα των αλλαγών θα μειωθεί. Οι μάνατζερ θα πρέπει να εισάγουν και να διαχειρίζονται την αλλαγή, να διασφαλίζουν την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων και να εξασφαλίζουν την υποστήριξη των εργαζομένων πριν και μετά. Τέλος παρόλο που κάθε περίπτωση αλλαγής είναι μοναδική, υπάρχουν κάποια κοινά στοιχεία που μπορούν να βοηθήσουν στην πραγματοποίηση της επιτυχούς αλλαγής.

Τυπικά η έννοια της οργανωτικής αλλαγής είναι αυτή που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό, σε αντίθεση με τις μικρότερες αλλαγές όπως η προσθήκη ενός νέου προσώπου και η τροποποίηση ενός προγράμματος. Τα παραδείγματα της οργανωτικής αλλαγής μπορεί να περιλαμβάνουν μια αλλαγή στην αποστολή του οργανισμού, αναδιάρθρωση διαδικασιών (αναδιάρθρωση σε αυτοδιοικούμενες ομάδες, προσωρινές απολύσεις), νέες τεχνολογίες, συγχωνεύσεις, σημαντικές συνεργασίες, rightsizing (αναδόμηση του μεγέθους της επιχείρησης), νέα προγράμματα όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας και αναδόμηση διαδικασιών. Μερικοί εμπειρογνώμονες αναφέρονται με τον πιο δυναμικό όρο, οργανωτικό μετασχηματισμό. Συχνά αυτός ο όρος υποδεικνύει έναν θεμελιώδη και ριζικό επαναπροσανατολισμό σε σχέση με τον τρόπο που ο οργανισμός λειτουργεί.

Η αλλαγή δεν πρέπει να γίνει για την αλλαγή αυτή καθαυτή, είναι μια στρατηγική για να υλοποιηθεί κάποιος γενικός στόχος. Συνήθως η οργανωτική αλλαγή προκαλείται από κάποια σημαντική κατευθυντήρια εξωτερική δύναμη, όπως παραδείγματος χάριν οι ουσιαστικές περικοπές στη χρηματοδότηση, ο προσδιορισμός σημαντικών νέων αγορών/ πελατών, η ανάγκη για δραματικές αυξήσεις στην παραγωγικότητα ή τις υπηρεσίες. Τυπικά οι εργαζόμενοι και τα στελέχη πρέπει να αναλάβουν την υλοποίηση της αλλαγής σε ολόκληρο τον οργανισμό, για να τον μεταφέρουν σε ένα διαφορετικό επίπεδο στον κύκλο ζωής του, π.χ. πηγαίνοντας από έναν νεανικό επιχειρηματικό οργανισμό ο οποίος οδηγείται άβουλα από τις εκάστοτε καταστάσεις στο εξωτερικό περιβάλλον, σε μια σταθερότερη και πιο προγραμματισμένη ανάπτυξη (www.diakrisi.gr).

Οι αλλαγές άρχισαν να εμφανίζονται από τα τέλη της δεκαετίας του 70 όταν και παρατηρήθηκαν σημαντικές αναταράξεις στον χώρο των επιχειρήσεων, οι οποίες προκλήθηκαν από τη δραστηριοποίηση μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο, από την ένταση του ανταγωνισμού, από την πτώση των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ των έως τότε διακεκριμένων κλάδων της οικονομίας και από την αναζήτηση τρόπων εισαγωγής και εκμετάλλευσης των νέων τεχνολογιών (πληροφορική και τηλεπικοινωνίες). Από το σημείο εκείνο και μετά άρχισαν να αμφισβητούνται τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης και άρχισαν να ερευνούνται νέοι τρόποι οργάνωσης και νέες πιο αποτελεσματικές επιχειρησιακές διαδικασίες. Άλλωστε το επιχειρηματικό πεδίο που ως τότε χαρακτηριζόταν από σταθερότητα, προβλεψιμότητα και καθορισμένους κανόνες δεν θα ήταν ποτέ ξανά το ίδιο. Τα

προηγούμενα χαρακτηρίστηκα θα έδιναν την σειρά τους στην πολυπλοκότητα, στην αβεβαιότητα και στις συνεχείς και δραστικές αλλαγές

Η έρευνα στον χώρο της οργανωσιακής αλλαγής εστίασε την προσοχή της στην ανάγκη πραγματοποίησης αυτών των αλλαγών, προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις νέες αυτές συνθήκες και να τις εκμεταλλευτούν προς όφελος τους. Οι όροι άλλωστε δραστική αλλαγή (radical change), “μεταμόρφωση” (transformational change), επαναστατική αλλαγή (revolutionary change) είχαν κάνει την εμφάνιση τους από την δεκαετία του 80, δίχως όμως να καταφέρουν να δραστηριοποιήσουν τους μηχανισμούς αντίδρασης των επιχειρήσεων, οι οποίες αντιλήφθηκαν καθυστερημένα την ανάγκη για προσαρμογή.



Οι όποιες αλλαγές μικρής κλίμακας δεν θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα και τείθονταν σε κίνδυνο πλέον η επιβίωση και η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια τα μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής που επικράτησαν, και που ασκούν σημαντική επίδραση ως σήμερα, αφορούν την πραγματοποίηση απότομων και μεγάλης κλίμακας αλλαγών, προσχεδιασμένων και καθοδηγούμενων από τα υψηλότερα κλιμάκια ιεραρχίας. Οι επιχειρήσεις άλλωστε πρέπει να είναι πρόθυμες να καταστρέψουν το παλιό όσο είναι ακόμη επιτυχημένο αν θέλουν να χτίσουν κάτι άλλο το οποίο θα είναι επίσης επιτυχημένο. **Αν οι επιχειρήσεις δεν αυτοκαταστραφούν, άλλοι θα τις καταστρέψουν.** Η ανισορροπία στην οικονομία σημαίνει μεγάλες απειλές αλλά και μεγάλες ευκαιρίες. Μόνο έξι από τις 25 μεγαλύτερες επιχειρήσεις το 1960 ήταν στην ίδια λίστα το 1997. Οι νέες επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα ότι δεν χρειάζεται να αυτοκαταστραφούν (www.medium.gr)

Σήμερα όλο και περισσότεροι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυναμικά εξωτερικά περιβάλλοντα, στα οποία η αλλαγή είναι ένα σύνθημα φαινόμενο και χρειάζεται συνέχεια να

αναπτύσσουν μηχανισμούς προσαρμογής στις νέες συνθήκες. “**Άλλαξε ή πέθανε – Change or Die**”, αποτελεί το σύνθημα που επικρατεί στον κόσμο των επιχειρήσεων (Robbins – Organizational Behavior 1998) . Υπάρχουν έξι διαφορετικοί παράγοντες που προκαλούν την ανάγκη για αλλαγή:

- Η φύση της εργασίας: Το περιβάλλον δραστηριοποίησης είναι πλέον δυναμικό, πραγματοποιούνται αλλαγές στον τρόπο διοίκησης του προσωπικού, στις απαιτούμενες ικανότητες του και στην οργανωσιακή δομή και λειτουργία.
- Ανταγωνισμός: Η μορφή του έχει διαφοροποιηθεί λόγω συγχωνεύσεων, συνεργασιών και έχει μεταφερθεί από ένα τοπικό, σε ένα παγκόσμιο επίπεδο σαφώς πιο απαιτητικό.
- Οικονομικές εξελίξεις: Οι οικονομίες των διαφόρων χωρών σήμερα είναι αλληλεξαρτώμενες, παρατηρείται μια παγκόσμια οικονομική ύφεση και είναι διάχυτη μια έντονη ανησυχία για το μέλλον.
- Κοινωνικές τάσεις: Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι γάμοι πλέον πραγματοποιούνται σε πολύ μεγαλύτερες ηλικίες, ο αριθμός των διαζυγίων έχει αυξηθεί δραματικά, το φαινόμενο της υπογεννητικότητας στον λεγόμενο δυτικό κόσμο έχει παγιωθεί και τα επίπεδα μόρφωσης έχουν γίνει υψηλότερα
- Πολιτικές εξελίξεις: Ο κατακερματισμός των χωρών του πρώην ανατολικού μπλοκ, οι εξελίξεις παγκοσμίως μετά τα γεγονότα της 11 Σεπτεμβρίου και ο “ πόλεμος κατά της τρομοκρατίας”, αποτελούν μερικούς από τους σημαντικότερους παράγοντες.
- Τεχνολογία: Τέλος πολύ σημαντικός είναι και ο ρόλος της πληροφοριακής τεχνολογίας. Η αθρόα εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, οι προσπάθειες ανασχεδιασμού των διαδικασιών έχουν επιφέρει σημαντικότερες αλλαγές στις οργανωσιακές πρακτικές και στην επιχειρησιακή λειτουργία. Ο χρόνος διανομής των προϊόντων, ιδιαίτερα των ψηφιακών, έχει ελαχιστοποιηθεί και τα άτομα που έκαναν δουλείες ρουτίνας έχουν υποκατασταθεί από ομάδες εργασίας που παρουσιάζουν λειτουργική ευελιξία και προσαρμόζουν τις ενέργειες τους σύμφωνα με τις επιταγές του περιβάλλοντος και των εξελίξεων.

Οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν αποδείχθηκαν ιδιαίτερα χρονοβόρες σε σχέση με το χρόνο και το κόστος, συνάντησαν μεγάλα εμπόδια και προκάλεσαν μεγάλη αναστάτωση, πτώση του ηθικού των εργαζομένων, απώλειες θέσεων

εργασίας και αβεβαιότητα. Οι περισσότερες περιπτώσεις οργανωσιακής αλλαγής απέτυχαν, άλλωστε και σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών σε επιχειρήσεις παρατηρήθηκαν ποσοστά αποτυχίας από 40% ως 70%, ενώ στις προσπάθειες ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Reengineering) τα ποσοστά κυμαίνονται από 70% ως 80% και σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι οι έρευνες αυτές αναφέρονται στο κοντινό παρελθόν.

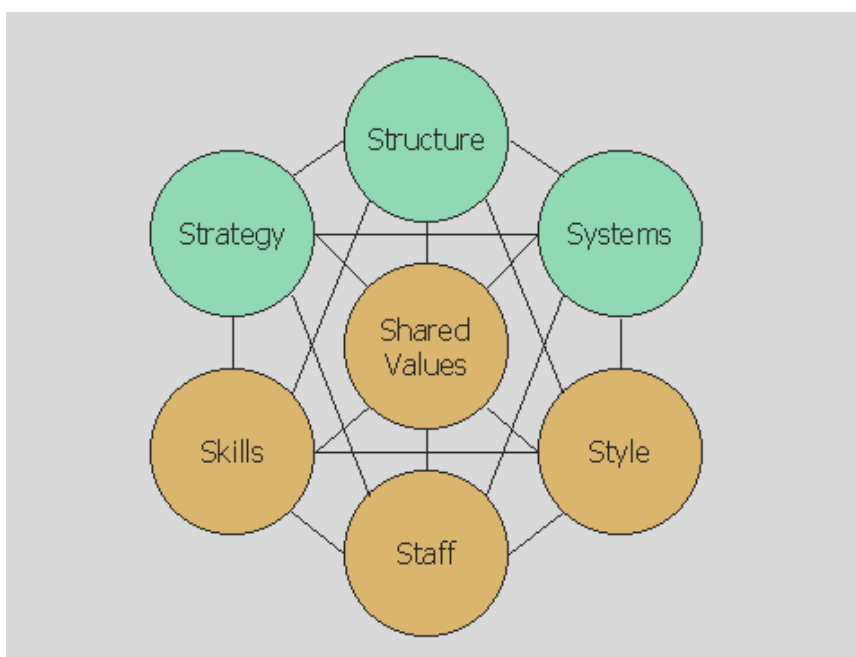
Θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι σε προσπάθειες τόσο μαζικές, οι οποίες υλοποιήθηκαν καθυστερημένα και σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και ενώ ήδη οι επιχειρήσεις ήταν σε μειονεκτική θέση, τα αποτελέσματα τα οποία αναφέρθηκαν είναι φυσιολογικά. Πολύ σημαντικό ρόλο έπαιξαν και οι τότε κανόνες σχεδιασμού, οργάνωσης και διοίκησης. Δηλαδή ενώ είχε εντοπιστεί και είχε γίνει αποδεκτή η ανάγκη για αλλαγή, κατά την διάρκεια πραγματοποίησης της ακολουθήθηκε το λεγόμενο παραδοσιακό μοντέλο κατά το οποίο μελετείται το πρόβλημα, αναλύεται σε μικρότερα κομμάτια και εκπονούνται αναλυτικά σχέδια, τα οποία αφορούν σειρά βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν σχολαστικά το ένα μετά το άλλο, ώστε να παραχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τα υφιστάμενα επίπεδα διοίκησης κατόπιν αναλαμβάνουν την σχολαστική υλοποίηση του σχεδίου, υπό των αυστηρό έλεγχο των σχεδιαστών του σχεδίου.

Είναι λογικό λόγω της μη ύπαρξης προηγούμενης εμπειρίας και της απουσίας εργαλείων να υπήρχαν πολλές αποτυχίες, αυτό όμως που προβληματίζει είναι ότι ακόμα και σήμερα οι ίδιες διαδικασίες επικρατούν στην πλειοψηφία των περιπτώσεων. Ίσως γιατί η πλειοψηφία των ηγετικών στελεχών σήμερα εμπέδωσαν τις αρχές του μάνατζμεντ σε περιόδους βεβαιότητας και προβλεψιμότητας, αν και αυτό δεν δίνει κανένα άλλοθι. Επιπλέον αν σε αυτή την παρατήρηση προστεθεί και το χρονικό διάστημα που χρειάζονται οι έρευνες για να καταλήξουν σε νέα πορίσματα και να καταδείξουν νέες τεχνικές, γίνεται κατανοητό γιατί το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εκπλήσσει πολλές φορές ακόμα και τις πιο προσεκτικές επιχειρήσεις. Με άλλα λόγια ενώ έχει γίνει αποδεκτή η παραδοχή για τη φύση του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, η υλοποίηση των εκάστοτε σχεδίων γίνεται σαν να απευθύνονται σε ένα σταθερό και προβλέψιμο.

Παρακάτω παρατίθενται οι μεγαλύτεροι αντικειμενικοί στόχοι της οργανωσιακής αλλαγής (McKinsey "7S" model), οι οποίοι αποτελούν και τα πρώτα ερεθίσματα τα οποία αντιλαμβάνονται οι μάνατζερ και ενεργοποιούν το ταξίδι προς την αλλαγή. Οι αλλαγές δύναται να πραγματοποιηθούν στα παρακάτω :

1. Οργανωσιακή στρατηγική (*Business strategy*): Για παράδειγμα αλλαγές προς στις στοχευόμενες αγορές και ριζικές τεχνολογικές μεταβολές
2. Οργανωσιακή δομή: Αναδόμηση, αναδιοργάνωση και ανατοποθέτηση. Αλλαγή στην φύση, στο περιεχόμενο και στις υπευθυνότητες των διαφόρων εργασιών. Είναι γενικά

παραδεκτό ότι τέτοιου είδους αλλαγές προκαλούνται συχνά από την εισαγωγή νέας πληροφορικής τεχνολογίας στην εργασία



3. Οργανωσιακά συστήματα: περιλαμβάνουν προσπάθειες για μείωση της γραφειοκρατίας και μεγάλες τεχνολογικές πρωτοβουλίες
4. Στελέχωση του οργανισμού: μείωση του προσωπικού (το λεγόμενο “rightsizing” που κατέληξε να σημαίνει “downsizing”), αλλαγή στις εργασιακές σχέσεις, αναδιοργάνωση των εργασιακών μονάδων. Η εισαγωγή της πληροφορικής τεχνολογίας, όπως είναι λογικό, μπορεί και σε αυτό το σημείο να προκαλέσει τις αναφερόμενες αλλαγές με τρόπο δραστικό
5. Απαιτήσεις δεξιοτήτων: αλλαγή στις ζητούμενες δεξιότητες, στα πρότυπα απόδοσης και στα κριτήρια απόδοσης. Ανάγκη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας.
6. Στυλ μάνατζμεντ: Διαφοροποίηση του τρόπου διοίκησης και επιτέλεσης των καθηκόντων, του τρόπου επικοινωνίας με το προσωπικό, τους πελάτες και τους προμηθευτές
7. Αξίες: απαιτείται μεταβολή στον προσανατολισμό, στις αξίες, στα πιστεύω, στις θεμελιώδεις υποθέσεις, αυτό που οι οργανισμοί καλούν σύμφωνα με τον Schein (Organizational Culture and Leadership, 1985) οργανωσιακή κουλτούρα (organization culture)

Αναλογιζόμενοι τα παραπάνω, διακρίνεται καθαρά ότι η εισαγωγή της πληροφορικής μπορεί να επηρεάσει και του εφτά τομείς στους οποίους μπορούν να αναφέρονται οι οργανωσιακές αλλαγές. Η φύση της σημαντικότητας και της πολυπλοκότητας

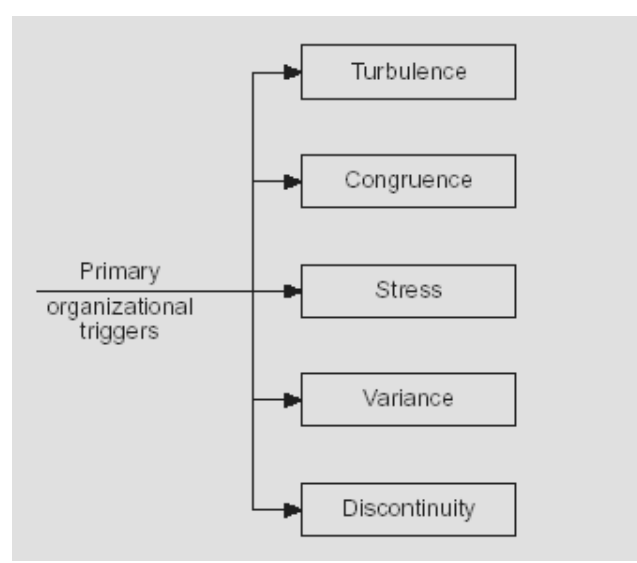
της, επηρεάζει ριζικά όλοι την επιχείρηση από το επίπεδο της δημιουργίας μακροπρόθεσμης στρατηγικής ως το σύστημα αξιών και την κουλτούρα της. Αλλάζει ριζικά τις υπάρχουσες δομές και εγείρει την ανάγκη δημιουργίας νέων πιο ευέλικτων και δυναμικών.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Stuart Roger (1995) μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων στην Αγγλία, τα κυριότερα στοιχεία ενεργοποίησης της διαδικασίας της αλλαγής τα οποία εκπορεύονται από τον οργανισμό και από τους ίδιους τους μάνατζερ, είναι τα παρακάτω που παρουσιάζονται στον πίνακα:

<i>Negatively perceived triggers</i>			
Isolation	Inattention	Unsupported	Unreciprocated
Hopelessness	Abandonment	Relationships disrupted	Insecurity
Wrong-doing	Not right	Instability	Unaccomplishment
Unrecognized	Deviousness	Betrayal	Unclear
Not in control	Heartbreak	Unsafe	Disrespect
Chaos	Trapped	Unreality	Distasteful
Financial threat			
<i>Positively perceived triggers</i>			
	Buoyancy	Freedom	Autonomy
Opportunities for:			
	Accomplishment	Recognition	Control
	Movement	Learning	Creativity

Όπως φαίνεται υπάρχουν τόσο αρνητικά στοιχεία (απομόνωση, απελπισία, χάος οικονομική απειλή, ανασφάλεια, απώλεια ελέγχου, διαταραγμένες σχέσεις κ.α.) όσο και θετικά (εξάλειψη της γραφειοκρατίας, ελευθερία, αυτονομία), τα οποία γίνονται αντιληπτά και μπορούν να ενεργοποιήσουν το ξεκίνημα της διαδικασίας της οργανωσιακής αλλαγής.

Στο επόμενο σχήμα η κατηγοριοποίηση βασίζεται στις ερμηνείες των ερευνητών, σε σχέση με τα επίπεδα των αλλαγών που αντιμετωπίζονται από τους μάνατζερ και υποδηλώνει τους κύριους οργανωσιακούς παράγοντες κινητοποίησης.



Αναταραχή (*Turbulence*): Οφείλεται σε εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να αντιμετωπιστούν με σωστή διαχείριση, αλλά δεν απαιτούν ριζική αναδόμηση και αναδιοργάνωση.

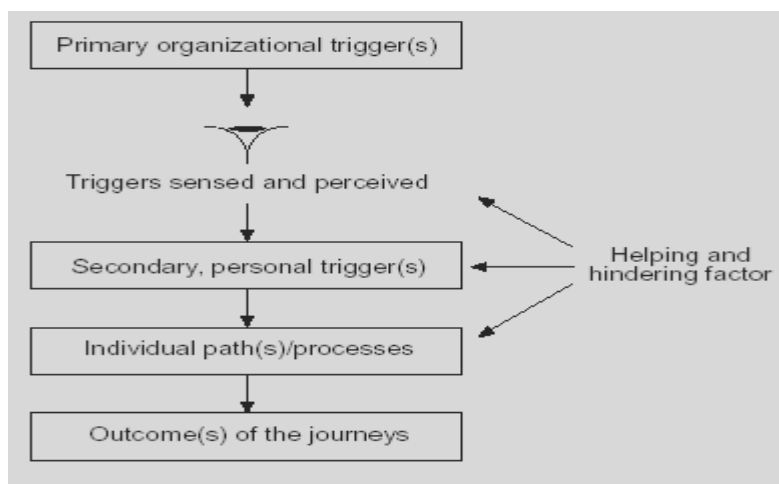
Μεταβολή (*Variance*): Εκτός από την αναταραχή, άλλες αλλαγές έχουν μια φύση που κρίνουν αναγκαία τη μεταβολή. Τέτοιες αλλαγές απαιτούν μετατροπές, αλλά συμβαδίζουν με την κατεύθυνση στην οποία κινούνται ήδη οι μάνατζερ. Οι απαιτούμενες οργανωσιακές αλλαγές σχετίζονται περισσότερο με την διαδικασία εμφάνισης στο προσκήνιο θεμάτων τα οποία ως τότε ήταν στο παρασκήνιο.

Ασυνέχεια (*Discontinuity*): Μερικά θέματα είναι από τη φύση τους πιο σημαντικά και περίπλοκα από τα αντίστοιχα των προηγούμενων κατηγοριών και χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής. Απαιτούν συγκεκριμένες αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα και σε αυτό το επίπεδο εμφανίζονται οι έννοιες της ξεμάθησης και της ξαναμάθησης. Κατά αυτόν τον τρόπο οι μάνατζερ οφείλουν να αναπτύξουν νέους τρόπους σκέψης και διαχείρισης των αλλαγών

Αρμονία- Σύγκλιση (*Congruence*): Μια άλλη κατηγορία αναγκαίας αλλαγής ονομάζεται με τον όρο της σύγκλισης. Παραδείγματα αυτού του είδους των αλλαγών είναι η περιττή γραφειοκρατία και η επιβεβαίωση απόψεων σε σχέση με τις πραγματικές δυνατότητες του οργανισμού οι οποίες ως τώρα ήταν μη αποδεκτές.

Στρες (*Stress*): Αυτή η κατηγορία δεν μιλάει απόλυτα για ένα επίπεδο αλλαγής, αλλά δηλώνει ότι οποιοδήποτε και αν είναι το επίπεδο της αλλαγής, περιλαμβάνει το στρες ως παράγοντα ιδιαίτερα σημαντικό. Η οργανωσιακή αλλαγή άλλωστε ίσως να απαιτεί εκτός από την διαχείριση της αλλαγής και τη διαχείριση του δημιουργούμενου στρες.

Τα άτομα δεν ανταποκρίνονται απευθείας στα πρωτεύοντα οργανωσιακά γεγονότα που προκαλούν την αλλαγή. Αντίθετα φιλτράρουν, επεξεργάζονται και οικειοποιούνται αυτά τα γεγονότα σε δευτερεύοντα, προσωπικά γεγονότα ενεργοποίησης της αλλαγής. Κατά αυτόν τον τρόπο είναι δυνατό μέλη της ίδιας ομάδας να εκλαμβάνουν την αλλαγή με διαφορετικούς τρόπους. Οι μάνατζερ συχνά έρχονται αντιμέτωποι με καταστάσεις ασυνέχειας, τραυματικές εμπειρίες που εκπορεύονται από κάτι το ασυνήθιστο για αυτούς και με την απώλεια. Οι αλλαγές που εκπορεύονται από τον οργανισμό, φιλτράρονται και επεξεργάζονται μέσω των αντιλήψεων τους και εμφανίζονται ως προσωπικές κινητήριες δυνάμεις για αλλαγή, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα.



Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία η οποία διαμορφώνεται κατά την εξέλιξή της, ανεξάρτητα από τις όποιες προσπάθειες για πλήρη έλεγχο της. Αποτελεί μια διαδικασία κάθε φορά μοναδική η οποία εξαρτάται άμεσα από το εκάστοτε περιβάλλον της και το συγκεκριμένο πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζεται. Είναι μια πολύπλευρη κοινωνική δραστηριότητα που αφορά πλέον την καθημερινότητα μας και συνεπώς πρέπει να αντιμετωπίζεται με τη δέουσα προσοχή και με αποφυγή υπεραπλουστευμένων ερμηνειών, οι οποίες εκφράζουν μια άποψη για την κατάσταση αλλά ταυτόχρονα αποκρύπτουν πολλές άλλες πτυχές εξίσου πιθανές και αληθινές.

Σταθερότητα και αλλαγή είναι δυο έννοιες που συνυπάρχουν και οι επιχειρήσεις σήμερα θα πρέπει να συμφιλιωθούν και με τις δυο, στο βαθμό που τους επιβάλλει η φύση των επιχειρηματικών διαδικασιών τους. Οι επιχειρήσεις που έχουν αποδεχθεί την έννοια της αλλαγής έχουν πιο πολλές πιθανότητες να επιτύχουν τους στόχους τους. Άλλωστε υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιτυχημένης οργανωσιακής αλλαγής όπως η εταιρία Hewlett-Packard, η οποία μεταλλάχθηκε από εταιρία εμπορίας μουσικών οργάνων, σε εταιρία υπολογιστών, μέσω γρήγορων και συνεχών καινοτομιών στα προϊόντα της και όχι μέσω απότομης και διακοπτόμενης αλλαγής. Επίσης η εταιρία Intel, η οποία από εταιρία κατασκευής μνήμης έγινε εταιρία κατασκευής μικροεπεξεργαστών χωρίς καμία απότομη αλλαγή. Αντίθετα η αλλαγή πραγματοποιήθηκε μέσα στο χρόνο, χωρίς συγκεκριμένο προσχεδιασμό και μέσω γνώσεων που σταδιακά αποκτούσε η εταιρία, η οποία ενθάρρυνε την αυτόνομη λειτουργία και τον πειραματισμό σε εναλλακτικές τεχνολογίες και προϊόντα.

Τα παραδείγματα αυτά υποδηλώνουν ότι μια τέτοια αντιμετώπιση της αλλαγής με την πάροδο του χρόνου μπορεί να δημιουργήσει ένα πλούσιο ρεπερτόριο εμπειριών και πρακτικών το οποίο να αμβλύνει σημαντικά το εύρος των εναλλακτικών απαντήσεων που μπορεί να δώσει μια επιχείρηση σε μελλοντικά προβλήματα. Σε τέτοιες επιχειρήσεις το ξεπάγωμα που προαναφέρθηκε δεν έχει κανένα νόημα, γιατί απλούστατα δεν είναι ποτέ σε μια παγωμένη κατάσταση και η αλλαγή δεν είναι κάτι απρόβλεπτο αλλά αποτελεί

αναπόσπαστο μέρος της πραγματικότητάς τους. Αυτό που γενικά απαιτείται είναι ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση, την ανάληψη πρωτοβουλιών και ρίσκων, ένα περιβάλλον που δεν τιμωρεί τα λάθη στα οποία υποπίπτουν τα μέλη ενός οργανισμού, αλλά επιβραβεύει την προσπάθεια, τη νέα εμπειρία και τη γνώση που αποκτήθηκε από αυτά. Ο οργανισμός θα πρέπει να αναζητεί διάφορες εκδοχές και ερμηνείες γιατί άλλωστε κάθε άποψη δεν είναι τίποτα παραπάνω από μια περιορισμένη εκδοχή της πραγματικότητας. Η συνύπαρξη όμως διαφορετικών εκδοχών, αυξάνει την πιθανότητα για σωστότερες επιλογές σε ένα εξωτερικό περιβάλλον που αλλάζει και μετασχηματίζεται.

Αναφορικά με την αλλαγή της φιλοσοφίας και την εισαγωγή του νέου τρόπου αντιμετώπισης της μάθησης, η αλλαγή προκειμένου να είναι αποτελεσματική πρέπει να είναι δραστική και να μην εισαχθεί αργά, αφού όσο περισσότερο διαρκεί αυτή τόσο μεγαλύτερη είναι η αναποτελεσματικότητα του οργανισμού. Από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού δεν θα θελήσουν όλοι οι εργαζόμενοι να υιοθετήσουν την μαθησιακή φιλοσοφία και πολλοί θα αντισταθούν. Βασικές αιτίες γι' αυτό είναι η έλλειψη της απαιτούμενης ειλικρίνειας στην επικοινωνία η οποία διακυβεύει την εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους, η άγνοια και αδιαφορία για την διαδικασία μάθησης αλλά και η πληροφοριακή υπερφόρτωση. Από την άλλη πλευρά αν οι προσπάθειες για αναδιάρθρωση αποτύχουν και οι προβλεπόμενες αλλαγές δεν εφαρμοστούν ο οργανισμός γίνεται αναποτελεσματικός και μετέπειτα υπάρχει σημαντική αδυναμία ενστερνισμού νέων ιδεών και αύξησης παραγωγικότητας, η οποία μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε κατατρόπωση από τους ανταγωνιστές, εφόσον η επιχείρηση στερείται εφοδίων. Γενικότερα υφίσταται άμεσος κίνδυνος επιβίωσης, διότι ο οργανισμός μένει στατικός ενώ τα πάντα γύρω μεταβάλλονται.

Η αναταραχή και η μεταβολή στον επιχειρηματικό κόσμο είναι δυο στοιχεία που πάντα υπήρχαν και περιοδικά κάνανε την εμφάνιση τους. Η διαφορά είναι ότι σήμερα παρατηρείται σε μια συνεχή βάση, μια γρήγορη, δυναμική, σημαντική και συχνά μη προβλέψιμη αλλαγή στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η ασυνέχειες (discontinuities) έχουν γίνει πλέον κανόνας και δεν αποτελούν σημεία έναρξης αλλαγής, αλλά κάτι το οποίο μας πληροφορεί ότι το μέλλον δεν θα έχει καμιά σχέση με το παρελθόν. Επιπροσθέτως ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα σκληρός και αυξανόμενος σε σημείο που καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να θεωρεί την μελλοντική επιβίωση της απόλυτα δεδομένη.

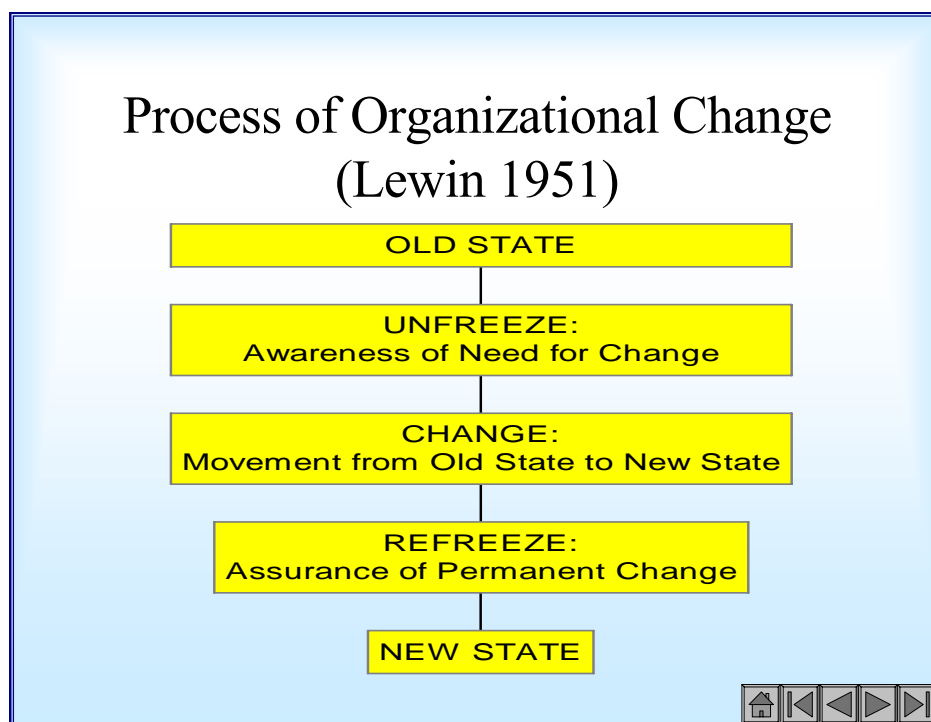
Εξαιτίας όλων των προαναφερθέντων η οργανωσιακή αλλαγή πλέον αντιμετωπίζεται μέσα από ένα τελείως διαφορετικό πρίσμα, καθώς το περισσότερο και το καλύτερο δεν είναι από μόνα τους πλέον αρκετά. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτελούν τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες διαφορετικά και ριζικές αλλαγές παρατηρούνται στις αξίες, στις δομές, στις μεθόδους, στην στελέχωση και στα εργασιακά πρότυπα. Οι μάνατζερ πλέον πρέπει να υλοποιούν της διαδικασία της μάθησης, πιο σωστά την διαδικασία της

“ξεμάθησης” (unlearning) και της “ξαναμάθησης” (relearning), όπως αυτή απαιτείται από την μετάβαση από τη παλιά κατάσταση στην καινούργια. Ο Handy (The age of unreason, 1989) συμφωνώντας με τα παραπάνω αναγνωρίζει στις σύγχρονες απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, αυτό που ονομάζεται ως εποχή της αναιτιότητας (the age of unreason).

Μοντέλα Οργανωσιακής Αλλαγής

Ένα από τα πιο αποδεκτά μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής είναι το μοντέλο των τριών βημάτων (Three Step Model of Change- Lewin) και το μοντέλο της διασκορπισμένης ισορροπίας (punctuated equilibrium model of change), επιπλέον πολύ σημαντικά μοντέλα αλλαγής προέρχονται από τους Beer και Shaw. Το πρώτο περιγράφει τη διαδικασία της αλλαγής, σαν αυτή να αποτελείται από τρία διαδοχικά βήματα: ξεπάγωμα (unfreezing), μετακίνηση (moving) και ξαναπάγωμα (refreezing). Η λογική του μοντέλου είναι ότι για να υπάρχει μια μετάβαση από μια σταθερή κατάσταση σε μια άλλη, ένας οργανισμός πρέπει να γίνει πιο εύπλαστος να αποσταθεροποιηθεί.

Πιο συγκεκριμένα το μοντέλο του Lewin υποθέτει ότι η αλλαγή περιέχει την κίνηση από μια σταθερή κατάσταση σε μι άλλη σταθερή κατάσταση διαμέσου μιας φάσης δραστηριότητας και κίνησης. Στο πρώτο στάδιο δημιουργείται ένα κλίμα δυσαρέσκειας σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση και το οποίο δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση της αλλαγής. Το δεύτερο στάδιο απαιτεί την οργάνωση και τον καταμερισμό των διαθέσιμων πόρων ώστε να υλοποιηθεί η αλλαγή και το τρίτο περιέχει την εγκαθίδρυση και την υιοθέτηση των νέων τρόπων εργασίας μέσα στον οργανισμό.





Το μοντέλο της διασκορπισμένης ισορροπίας δέχεται και αυτό ότι οργανισμός είναι σε μια κατάσταση ισορροπίας και σε τακτά χρονικά σημεία αυτή η ισορροπία διακόπτεται για πολύ μικρό χρόνο σε σχέση με τον αντίστοιχο της ισορροπίας. Και σε αυτή τη θεώρηση η φυσιολογική κατάσταση ενός οργανισμού είναι αυτή της ισορροπίας και της σταθερότητας. Κοινό σημείο και στις δυο θεωρίες είναι η θεώρηση της κατάστασης ισορροπίας ως φυσιολογική και η αλλαγή παρουσιάζεται ως μια αναγκαία ανωμαλία. Επιπλέον η συντριπτική πλειοψηφία των παραδοσιακών θεωριών και των προσεγγίσεων σε σχέση με την οργανωσιακή αλλαγή, συγκλίνει προς την παραπάνω παραδοχή και αυτό προσωπικά το θεωρώ λανθασμένο και ως τη πηγή των αποτυχιών.

Το μοντέλο του Beer (People and organisations: managing activities-1999, Armstrong) αναγνωρίζει ότι η αλλαγή είναι πιο πολύπλοκη και γι αυτό απαιτεί μια πιο πολυσύνθετη αντιμετώπιση ώστε να καταστεί αποτελεσματική. Αναφέρει μια προσέγγιση έξι βημάτων, επικεντρώνεται στην «ευθυγράμμιση της εργασίας», ενώ οι ρόλοι, οι ευθύνες και οι σχέσεις των ανθρώπων αντιμετωπίζονται ως κλειδί για την ανακάλυψη καταστάσεων που επιβάλλουν νέους τρόπους σκέψης, στάσης και συμπεριφοράς. Τα στάδια είναι:

- Ενεργοποίηση της δέσμευσης με ομαδικές διαγνώσεις
- Ανάπτυξη κοινού οράματος οργάνωσης
- Υιοθέτηση συνεχούς δέσμευσης στο κοινό όραμα
- Διάδοση του λόγου της αλλαγής
- Τυποποίηση της αλλαγής με επίσημες πολιτικές
- Διοίκηση και προσαρμογή όπου χρειάζεται

Το μοντέλο του Shaw (Is change changing? An examination of approaches to change and its leadership -2003, Higgs and Rowland) εξετάζει την αλλαγή από διαφορετική οπτική γωνία, σαν κάτι πολύπλοκο και ταυτόχρονα εξελισσόμενο. Το αρχικό σημείο (καθώς και πολλών άλλων πρόσφατων θεωριών) είναι ότι το περιβάλλον του οργανισμού δεν έχει ισορροπία. Κατά αυτόν τον τρόπο οι μηχανισμοί αλλαγής τείνουν να είναι 'messy - ρυπαροί' και σε ένα επίπεδο προσανατολίζονται αντίστροφα σε σχέση με τον τρόπο που υποδεικνύεται από τον Lewin. Δεν είναι σωστό να κοιτάς την παρούσα κατάσταση σαν σημείο εκκίνησης δεδομένου ότι οι οργανισμοί δεν αποτελούν στατικές οντότητες. Οι δυνάμεις αλλαγής ενυπάρχουν στο σύστημα και αναδύονται καθώς το σύστημα προσαρμόζεται στο περιβάλλον.

Όπως φαίνεται το τελευταίο μοντέλο ανταποκρίνεται καλύτερα στα σημερινά δυναμικά περιβάλλοντα, όπως αυτό του κλάδου της πληροφοριακής τεχνολογίας, από τη στιγμή που θεωρεί ότι δεν υπάρχει ισορροπία και ότι διαδικασία της αλλαγής αποτελεί τον κανόνα και όχι την εξαίρεση. Παρόλο αυτά υπάρχει και ένας περιορισμένος αριθμός συστημάτων σήμερα που λειτουργούν σε πιο σταθερά περιβάλλοντα αλλά αυτά αποτελούν την εξαίρεση και όχι το κανόνα.

Ο Hughes (Organization change and development, 1991) περιγράφει τα τρία στάδια της αλλαγής ως έξοδο (αναχώρηση από την υπάρχουσα κατάσταση), μετάβαση (διάσχιση μιας άγνωστης περιοχής) και είσοδο (απόκτηση νέας ισορροπίας). Παρόμοια οι Tannenbaum and Hanna περιγράφουν μια διαδικασία αλλαγής στην οποία η κίνηση είναι από την αναμονή, διαμέσου του θανάτου και της λησμονιάς, στην αναγέννηση και στην συνέχιση. Οι περισσότεροι ερευνητές αντιλαμβάνονται την διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής σαν μια κίνηση από μια κατάσταση σε μια άλλη, η οποία συνοδεύεται και από μια μεταβολή στον χρονικό προσανατολισμό από το παρελθόν, στο παρόν και στο μέλλον. Αυτή η διαδικασία αντιστρατεύεται στην θέληση των εισαγωγών των αλλαγών, που επιθυμούν το μέλλον να υλοποιείται σήμερα.

Ο Bridges αναφέρεται σε τελειώματα "endings", σε ουδέτερες ζώνες "neutral zones" και σε νέα ξεκινήματα "new beginnings", σαν φάσεις προσωπικών μεταβάσεων. Οι Parker and Lewis (Beyond the Peter Principle – managing successful transitions, 1981) εστίαστηκαν στη μετάβαση, λέγοντας ότι αποτελεί μια ασυνέχεια στην ζωή του κάθε ανθρώπου-οργανισμού. Επιπλέον αναφέρουν ότι για να θεωρείται η αλλαγή ως μετάβαση θα πρέπει να συνοδεύεται από επίγνωση της ασυνέχειας και από κατανόηση των νέων τρόπων συμπεριφοράς. Τέλος καθόρισαν τα επτά στάδια της μετάβασης ως ακινητοποίηση-immobilization, άρνηση-denial, ανικανότητα-incompetence, αποδοχή της πραγματικότητας-acceptance of reality, αναζήτηση του νοήματος-searching for meaning, ολοκλήρωση-integration και συνέχιση-moving on. Γενικά όλες οι παρόμοιες θεωρήσεις για την διαδικασία μετάβασης βασίζονται στα στάδια της αναμονής, της απαγκίστρωσης και της συνέχισης.

Είναι εύκολο κανείς να διαπιστώσει κανείς τη δυσκολία εφαρμογής αυτών των μοντέλων σε οργανισμούς που λειτουργούν συνεχώς σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στο οποίο η αλλαγή είναι κάτι το αναμενόμενο, το φυσιολογικό και όχι μια διαδικασία που διαταράσσει την ισορροπία της. Αν η αλλαγή θεωρείται κάτι το εξαιρετικό που διαταράζει την επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού, τότε όταν το περιβάλλον μιας επιχείρησης αλλάζει, η αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί μικρή και ασήμαντη και να παραβλεφθεί. Αν αυτό συμβαίνει συνέχεια η επιχείρηση κινδυνεύει να χάσει την επαφή της με το περιβάλλον καθιστώντας έτσι σε κίνδυνο την επιβίωση της και για να σωθεί χρειάζεται ριζική, απότομη και επίπονη πολλές φορές αλλαγή. **Το τραγελαφικό σε αυτή την περίπτωση είναι ότι η αντίληψη ότι το περιβάλλον είναι σταθερό και προβλέψιμο και ότι η αλλαγή είναι δεν αποτελεί κάτι το φυσιολογικό, είναι αυτή που οδήγησε στην ανάγκη εφαρμογής μεγάλων και επίπονων αλλαγών, όχι το περιβάλλον, όχι η φύση της αλλαγής αυτή καθαυτή.**

Συναισθήματα και Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή

Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα σε σχέση με την οργανωσιακή αλλαγή είναι η αντίσταση και η αντίδραση στην αλλαγή από τους οργανισμούς και από τα άτομα. Το αξιοσημείωτο είναι ότι υπάρχει γενικά η παραδοχή από όλους ότι η αντίσταση είναι ένα καθόλα φυσιολογικό φαινόμενο, το οποίο συμβαδίζει με την ανθρώπινη φύση. Η αντίδραση όπως προκύπτει από διάφορες έρευνες είναι κάτι το αυτονόητο και αποτελεί ατομικό και ψυχολογικό φαινόμενο. Αυτό υπό μια έννοια είναι και θετικό, προσδίδει ένα βαθμό σταθερότητας και προβλεψιμότητας στην συμπεριφορά, άλλωστε αν δεν υπήρχε και η αντίσταση, η οργανωσιακή συμπεριφορά θα εμφάνιζε χαρακτηριστικά χαοτικής στοχαστικότητας. Η θεωρία του χάους έρχεται σήμερα να δηλώσει ότι αυτή η χαοτική συμπεριφορά είναι φυσιολογική και ότι στον κόσμο των επιχειρήσεων δεν υπάρχει κάποιο γραμμικό μοντέλο που να υποδεικνύει ένα σημείο ισορροπίας. Οι πηγές της αντίστασης στην αλλαγή προέρχονται από τα άτομα και από τους ίδιους τους οργανισμούς, αν και στην πράξη συνυπάρχουν και αλληλοεπηρεάζονται

Η ατομική αντίσταση βασίζεται στα βασικά ανθρώπινα χαρακτηριστικά, στις κοινές πεποιθήσεις και αντιλήψεις και στις φυσιολογικές ανθρώπινες ανάγκες. Αρχικά αναφέρεται η δύναμη της συνήθειας. Η ζωή σήμερα είναι από μόνη της αρκετά περίπλοκη, δεδομένου τις χιλιάδες επιλογές και αποφάσεις που πρέπει να πάρουμε κάθε μέρα και για την αντιμετώπιση αυτής της πολυπλοκότητας αναπτύσσονται συνήθειες συμπεριφορές και αντιδράσεις. Δεδομένου ότι ακόμα και μια μικρή οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να επιφέρει μεγάλες αλλαγές στις διάφορες συνήθειες, είναι φυσιολογική η αντίσταση στην αλλαγή.

Επιπλέον ένας άλλος σημαντικός παράγοντας αντίδρασης είναι η ασφάλεια που το κάθε άτομο επιθυμεί στην ζωή του. Αν νιώσει ότι αυτή απειλείται, τότε φυσιολογικά θα αντιδράσει και θα εναντιωθεί στην αλλαγή. Επιπροσθέτως μια αλλαγή στον τρόπο εργασίας μπορεί να επιφορτίσει το άτομο και με νέες ευθύνες, στις οποίες δεν γνωρίζει αν θα μπορέσει να ανταποκριθεί και κατά επέκταση να διακινδυνεύουν οι οικονομικές του απολαβές. Σε μια τέτοια κατάσταση που είναι σχετικά φυσιολογική σήμερα, είναι αναμενόμενη μια αντίσταση και μια έκφραση δυσaráσκειας. Ο φόβος για το άγνωστο είναι συνυφασμένος με την ανθρώπινη φύση, αν και αυτός ο φόβος οδήγησε ορισμένους ανθρώπους στις μεγαλύτερες ανακαλύψεις και εφευρέσεις. Η αβεβαιότητα και η αμφιβολία αποτελούν παράγοντες που συνοδεύουν την αλλαγή και προκαλούν αντίδραση και αρνητική συναισθήματα. Στην οργανωσιακή αλλαγή, αν για παράδειγμα αποφασιστεί η εισαγωγή ενός συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας, τότε η ανάγκη για να μάθουν οι εργαζόμενοι κάποιο στατιστικό πακέτο, μπορεί να οδηγήσει σε μια γενική αντίσταση αφού οι ίδιοι μπορεί να αμφιβάλλουν στο κατά πόσο καλά μπορούν να αντεπεξέλθουν. Τέλος ένας ιδιαίτερα ενδιαφέρον παράγοντας ο οποίος προκαλεί την αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή, είναι η επιλεκτική επεξεργασία των πληροφοριών. Το κάθε άτομο δημιουργεί μέσα από τις προσωπικές του αντιλήψεις, τον δικό του κόσμο και προσπαθεί μετέπειτα να τον προφυλάξει από οτιδήποτε μπορεί να τον αλλάξει. Κατά αυτόν τον τρόπο οι οποιοσδήποτε πληροφορίες συλλέγονται και επεξεργάζονται φιλτραρισμένες και με τρόπο επιλεκτικό.

Ο έτερος πόλος αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή είναι η ίδια η οργάνωση, η οποία από τη φύση της είναι συντηρητική. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εμφανίζουν μεγάλη αντίσταση στην αλλαγή, επειδή έχουν δημιουργήσει εσφαλμένα με το πέρασμα του χρόνου μηχανισμούς για την εξασφάλιση σταθερότητας. Η αυστηρή τυποποίηση των διαδικασιών και η μη ευέλικτη δομή, έρχεται σε αντιδιαστολή με το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και προκαλεί αντίδραση στις οποιασδήποτε αλλαγές. Επιπλέον η οργανωσιακή λειτουργία στις περισσότερες περιπτώσεις βασίζεται σε ανεξάρτητα υποσυστήματα και η αλλαγή σε κάποιο από αυτά, προκαλεί αλυσιδωτές αντιδράσεις και στα υπόλοιπα επιφέροντας έτσι προβλήματα.

Μερικές φορές ακόμα και αν τα άτομα επιθυμούν να αλλάξουν συμπεριφορά, οι νόρμες της οργάνωσης μπορεί να είναι περιοριστικές και να μην ευνοούν τέτοιες συμπεριφορές. Οι αλλαγές στα πρότυπα ενός οργανισμού μπορεί, να θεωρηθούν ότι απειλούν την εξειδίκευση κάποιου συγκεκριμένου γκρουπ. Η εισαγωγή αποκεντρωμένων προσωπικών υπολογιστών, οι οποίοι επιτρέπουν στους μάνατζερ να έχουν πρόσβαση στην πληροφορία άμεσα, μέσω του κεντρικού υπολογιστή της εταιρίας, αποτελεί ένα παράδειγμα αλλαγής στην οποία υπήρχε μεγάλη αντίσταση από τα τμήματα των πληροφοριακών συστημάτων στις αρχές της δεκαετίας του 80. Ο λόγος ήταν ότι τα συγκεκριμένα τμήματα έβλεπαν αυτή την αποκέντρωση ως απειλή σε σχέση με τις εξειδικευμένες γνώσεις που είχαν. Επιπλέον η

εισαγωγή της συμμετοχικής διοίκησης ή οι αυτόνομες ομάδες εργασίας, αποτελούν ένα παράδειγμα αλλαγής το οποίο γίνεται αντιληπτό από τους προϊστάμενους ως απειλή, σε σχέση με τις παρούσες και παραδοσιακές σχέσεις. Τέλος η αλλαγή αντιμετωπίζεται με δυσπιστία πολλές φορές γιατί μπορεί να επιφέρει ανακατανομή των διαθέσιμων πόρων στα διάφορα τμήματα προκαλώντας έτσι διενέξεις στο εσωτερικό.

Επιπλέον αναφέρεται συχνά και ο όρος της 'υπέρβασης της αντίστασης' ο οποίος υποδηλώνει ότι η πηγή της αντίστασης είναι οι υφιστάμενοι και ότι το ανώτερο στέλεχος πρέπει να βρει τρόπους να ξεπεράσει αυτή την ασφυκτική αντίδραση. Ο όρος αντίδραση στην αλλαγή (resistance to change) αποδίδεται στον Kurt Lewin, ο οποίος θεωρούσε ότι η αντίσταση στην αλλαγή ήταν ένα ενδεχόμενο γεγονός το οποίο θα μπορούσε να προέλθει από οποιοδήποτε μέρος του συστήματος. Σε καμιά περίπτωση όμως δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ότι τα μεγαλύτερα εμπόδια που σχετίζονται με την αντίσταση στην αλλαγή αφορούν την προβολή αντίστασης από αυτούς που καλούνται να την εφαρμόσουν (υπάλληλοι, μάνατζερ μεσαίου επιπέδου). Υπάρχουν έρευνες που δείχνουν εμφατικά ότι η αντίδραση μπορεί να προέρχεται είτε από τον ίδιο τον ανώτερο μάνατζερ, την στιγμή που τα κατώτερα στελέχη στηρίζουν αυτή την αλλαγή, είτε να οφείλεται στο γεγονός ότι οι σχεδιαστές της αλλαγής καθοδηγούνται από εσφαλμένες θεωρίες. Το συμπέρασμα είναι ότι αν θεωρείται βέβαιο και αδιαπραγμάτευτο ότι η αντίσταση στην αλλαγή προέρχεται αναγκαστικά από τα κατώτερα στελέχη, τότε ελλοχεύει ο κίνδυνος αποτυχίας του όλου εγχειρήματος.

Η αλήθεια βέβαια στην πράξη είναι φυσιολογικά πιο σύνθετη και η αλλαγή αποτελεί ένα σύνθετο κοινωνικό και τεχνικό φαινόμενο. Η έλλειψη εμπιστοσύνης μέσα σε ένα οργανισμό, η κακή επικοινωνία, η έλλειψη βασικών μέσων για την υλοποίηση της αλλαγής (εξοπλισμού, γνώσης, ικανοτήτων), η κακή κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει η επιχείρηση και τα εξαιρετικά επώδυνα μέτρα τα οποία πρέπει να ληφθούν, η αλλαγή που από τη φύση της αντιμετωπίζεται ως κάτι ξένο και σπάνιο το οποίο αντιστρατεύεται στην ανθρώπινη επιθυμία για έλεγχο και ισορροπία, είναι μερικοί από τους ανασταλτικούς λόγους.

Πως όμως αντιμετωπίζουν τα άτομα την παρούσα κατάσταση της οργανωσιακής αλλαγής; Αυτό αποτελεί και το πιο κρίσιμο ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί γιατί αυτά είναι επωμισμένα με το ρόλο της αναγνώρισης, σχεδιασμού, διαχείρισης και υλοποίησης των αναγκαίων, δραστικών, και συνεχών αλλαγών. Επιπλέον δεν πρέπει να ξεχνιέται το γεγονός ότι αυτά τα ίδια άτομα αποτελούν τις περισσότερες φορές το σημαντικότερο τροχοπέδη στην οργανωσιακή αλλαγή.

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι φυσιολογική, αλλά υπό προϋποθέσεις μπορεί να καταστεί και αποδοτική. Πρέπει να θεωρείται ένα γεγονός αναμενόμενο κατά την διαδικασία εισαγωγής νέων πρότυπων εργασίας και συμπεριφοράς σε ένα οργανισμό και επιβάλλεται τα όποια παράπονα και ανησυχίες των εργαζομένων να εισακούγονται και να αντιμετωπίζονται

άμεσα. Υπάρχει ένας τύπος που αναγνωρίζει τρεις προσδιοριστικούς παραμέτρους για το μέγεθος της αντίστασης κατά την οργανωσιακή αλλαγή και τους οποίους θεωρεί απαραίτητους για να ξεπεραστεί η τελευταία (www.umich.edu/~itdtq):

$D \times V \times F = R$, όπου:

- D = Dissatisfaction
- V = Vision
- F = First (or next) steps
- R = Resistance to change

$\Delta \times O \times \Pi = A$ όπου:

- Δ = Δυσaréσκεια
- O = Όραμα
- Π = Πρώτο (ή επόμενα) βήματα
- A = Αντίσταση στην αλλαγή

Σύμφωνα με ένα άρθρο της Patti Hathaway (Οκτώβριος 2000 - www.thechangeagent.com/), αναγνωρίζονται τέσσερα στάδια αντίδρασης-αντίστασης των ατόμων στην αλλαγή.

Αγνόηση του πόνου (Ignore the Pain). Γενικά οι άνθρωποι συμπεριφέρονται έτσι, αγνοούν το γεγονός ότι η αλλαγή συμβαίνει και εστιάζονται στο τι οι άλλοι κάνουν σε αυτούς. Κατά αυτόν τον τρόπο κάνουν σχόλια του τύπου: “γιατί μου το κάνουν αυτό; ” ή “δεν θα συμβεί ποτέ! ”. Έχουν μια τάση να αποφεύγουν οποιαδήποτε πληροφορία σχετίζεται με καθαυτή την αλλαγή.

Έναρξη αίσθησης του πόνου (Feeling the Pain). Αναγνωρίζουν ότι η αλλαγή θα είναι χειρότερη από ότι αρχικά είχαν φανταστεί και αισθάνονται την έννοια της απώλειας της κατάστασης που τελειώνει και “θρηνούν τις παλιές καλές ημέρες”. Το ερωτήματα που τίθεται είναι αν κάναμε λάθος τόσα χρόνια και αισθάνονται ότι δεν έχουν κανένα έλεγχο στις αποφάσεις που τους επηρεάζουν άμεσα. Αυτή είναι και η πιο δύσκολη φάση εξαιτίας των επίπονων παρενεργειών που τη συνοδεύουν. Επιπλέον παρατηρούνται πέντε τύποι αντιδράσεων σε αυτή την φάση.

1. Το άτομο αντιμετωπίζει τον πόνο μόνο του και δεν μοιράζεται με τους άλλους το τι αισθάνεται. Οικειοποιείται το στρες το οποίο με τη σειρά του μειώνει την παραγωγικότητα.
2. Κλαψούρισμα και εκμετάλλευση (Whine and Manipulate). Το άτομο είναι θυμωμένο για τις αλλαγές και μοιρολογεί σε άλλους ανθρώπους κρυφά. Επιπλέον προσπαθεί να εκμεταλλευτεί το σύστημα προς όφελος του, ανεξάρτητα του τι επίδραση θα έχει αυτό στους άλλους. Το ηθικό στον οργανισμό κατά αυτό τον τρόπο δέχεται ισχυρά πλήγματα.
3. Αποδοκιμασία και προστριβές (Hiss and Pick Fights). Το άτομο γίνεται επιθετικό και ενεργεί με εκνευρισμό. Δεν ενδιαφέρεται για τα αισθήματα

των άλλων και το μόνο που τον απασχολεί είναι να κάνει τους άλλους το ίδιο δυστυχισμένους με αυτόν.

4. Μαρκάρισμα της περιοχής σου (Mark Your Territory). Το άτομο αφού αντιληφθεί ότι δεν μπορεί να επηρεάσει το σύνολο της ομάδας, παραμένει στην περιοχή του. Επικαλύπτει τυχόν προβλήματα ή λάθη στο τμήμα του ή στον τομέα της ευθύνης του.
5. Παρακράτηση θερμότητας (Withhold Warmth). Το άτομο δεν μοιράζεται σημαντικές πληροφορίες με την υπόλοιπη ομάδα. Από τη στιγμή που η διοίκηση δεν αναγνωρίζει τις συνεισφορές του στην ομάδα, δεν μοιράζεσαι τις πληροφορίες με αυτούς. Η πληροφορία είναι δύναμη.

Θεραπεία του πόνου (Heal the Pain). Η εστίαση και σε αυτό το στάδιο είναι και πάλι στο ίδιο το άτομο και στον τρόπο με τον οποίο οι αλλαγές θα το επηρεάσουν. Η διαφορά όμως τώρα είναι ότι αρχίζει να ξεπερνιέται ο πόνος και η διαρκείς αναφορά του παρελθόντος. Σε αυτό το στάδιο τα άτομα γεύονται την έννοια του οργανωσιακού χάους και της διστακτικότητας. Ο οργανισμός δεν ξέρει πιο ακριβώς θα είναι το σχέδιο και αναθέτουν σε μια επιτροπή να το δημιουργήσει. Το προσωπικό θέλει να μάθει το πλάνο αν και αυτό δεν έχει προσδιοριστεί ακόμα με ακρίβεια.

Αυτό που είναι εξαιρετικής σημασίας σε αυτή τη φάση είναι τα άτομα να μεταφέρουν τις οποιαδήποτε ιδέες που έχουν στην διοίκηση και η τελευταία να τις ακούσει προσεκτικά. Επιπλέον σημαντικότερη είναι και η συγχώρεση αυτών που κατά τα προηγούμενα στάδια είχαν δημιουργήσει προβλήματα, έτσι ώστε απρόσκοπτα να υλοποιηθεί το πρόγραμμα.

Τελικά αναπτύσσεται ένα αμοιβαίο κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης και αμφότεροι θεωρούν ότι ξεκινάει μια **μελλοντική ανάπτυξη (New Growth for Tomorrow)**. Το νόημα είναι ότι δημιουργείται μια δέσμευση σε ένα όχι απόλυτα ξεκαθαρισμένο αύριο, κατά αναλογία θα μπορούσε να λεχθεί ότι κατά αυτό το στάδιο πραγματοποιείται ο γάμος που εκ των προτέρων δεν μπορείς να ξέρεις πως πραγματικά θα εξελιχτεί. Έτσι και στα πλαίσια του οργανισμού μοιράζονται όλοι ένα αρχικό όραμα, αλλά δεν είναι σίγουρο ούτε ότι δεν θα υπάρξουν προβλήματα, ούτε το ποιο θα είναι το μέγεθος των αναδυόμενων προβλημάτων. Υπάρχει η διάθεση για συνολική προσπάθεια και αगाστή συνεργασία αλλά ταυτόχρονα τίποτα δεν είναι απόλυτα ξεκαθαρισμένο και προβλέψιμο. Η αλλαγή αποτελεί τον κανόνα και όχι την εξαίρεση στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και είναι σοφότερο να μάθει ένας οργανισμός να την αντιμετωπίζει με τρόπο άμεσο και ενεργητικό έτσι ώστε να αποκτήσει νέες ικανότητες που θα τον καταστήσουν πιο ανταγωνιστικό και θα διαρκέσουν για πάντα.

Ερευνητές στο φαινόμενο της καταστροφής, παρατηρούν ότι μετά το απροσδόκητο γεγονός παρατηρείται μια μετατραυματική αγχώδη δυσλειτουργία (post-traumatic stress disorder- PTSD). Τα τραύματα, τα οποία είναι γεγονότα τα οποία έχουν προέλευση από καταστάσεις που δεν είχαν βιώσει τα άτομα παλιότερα, παρατηρούνται και κατά την διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής στα άτομα. Οι Hodgkinson και Stewart περιγράφουν πως οι άνθρωποι νιώθουν αβεβαιότητα σε σχέση με ένα κόσμο που έχει γίνει απρόβλεπτος και η υφή του πλέον είναι ένας συνδυασμός του κινδύνου και του ρίσκου.

Οι διαρκείς αλλαγές που παρατηρούνται σε όλα τα επίπεδα σήμερα προκαλούν άγχος και διαταραχές στην συμπεριφορά των ατόμων. Τα αποτελέσματα του άγχους και του στρες είναι πραγματικά αμέτρητα και ήδη υπάρχει από το 1976 μια λίστα με τα κυριότερα 84 (Life Changes Index, Holmes). Οι στιγμές απώλειας, είναι στιγμές που εγκυμονούν κρίση και κατά αυτόν τον τρόπο μπορούν να θεωρηθούν ως στιγμές στρες. Επιπλέον μπορούν να αναπαρισταθούν και ως ασυνέχειες. Τα τρία στάδια που ακολουθούν την απώλεια Cotgrave είναι τα στάδια του σοκ και της άρνησης, του θυμού και της κατάθλιψης και της κατανόησης και της αποδοχής. Κατά την διαδικασία της αλλαγής τα άτομα νιώθουν την απώλεια της παλιάς κατάστασης στην οποία είχαν μάθει να ζουν και θεωρούσαν φυσιολογική και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απρόβλεπτες άσχημες καταστάσεις. Επιπλέον η απώλεια μπορεί να είναι ιδιαίτερα μεγάλη όταν αλλάζουν θεμελιώδη πιστεύω και αξίες και αντικαθιστούνται από ένα σύστημα αξιών άγνωστο προς αυτούς.

Το 1973 οι Kubler-Ross με μια εργασία που πραγματοποίησαν άλλαξαν για πάντα τον τρόπο με τον οποίο η επιστήμη της ιατρικής προσέγγιζε τα άτομα που επρόκειτο να βιώσουν το θάνατο. Τα στάδια τα οποία περνάει κάποιος είναι του σοκ, της άρνησης (δεν μπορεί να συμβαίνει σε εμένα αυτό), της προσπάθειας αναβολής του αναπόφευκτου, της ελπίδας, της κατάθλιψης, κατάθλιψη για αυτό που θα χαθεί και αποδοχή και μια περίοδος αναμονής και αρμονίας κατά την οποία έχει σταματήσει η εσωτερική διαμάχη. Έρευνες έχουν δείξει ότι μπορεί να γίνει παραλληλισμός με τον τρόπο που τα άτομα αντιμετωπίζουν την αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο εργαζόταν ως τώρα.

Σύμφωνα με τον Parkes το πένθος είναι η ψυχολογική διαδικασία προσαρμογής στην απώλεια. Αμφότεροι οι Magris και Parkes συμφωνούν στο γεγονός ότι το πένθος παρατηρείται σε πολλές καταστάσεις οργανωσιακής αλλαγής και περιλαμβάνει μια επίπονη διαδικασία προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Ο δεύτερος επιπλέον παρατηρεί ότι τα συμπτώματα του πένθους δεν εμφανίζονται μετά από μια απώλεια-αλλαγή και μετά ξεθωριάζουν από μόνα τους με το πέρασμα του χρόνου. Πολλές έρευνες πραγματοποιούνται και ερευνούν τις αντιδράσεις και τις αποκρίσεις, το στρες και την εσωτερική διαμάχη, το πλήγωμα και την ανάρρωση, την ξεμάθηση και την ξαναμάθηση, τις απώλειες και τις κατακτήσεις οι οποίες βιώνονται από τα άτομα κατά την διαδικασία της αλλαγής.

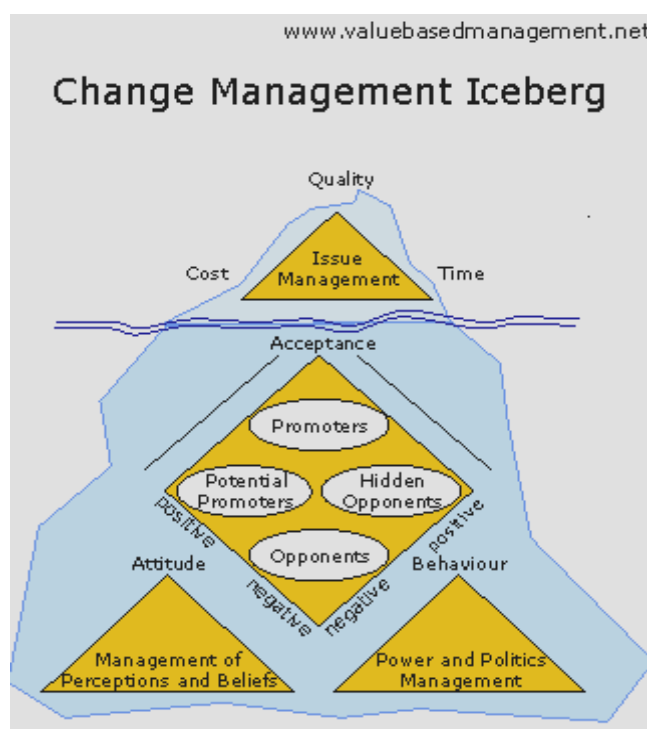
Αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή – Διαχείριση αλλαγής

"When one door closes, another opens,
but we often look so long and regretfully upon the closed door,
that we do not see the one which has opened for us."

Η αλλαγή πλέον αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των επιχειρηματικών διαδικασιών και ευθυγραμμίζει τις λειτουργίες των επιχειρήσεων με τις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η αποδοχή της και η ελαχιστοποίηση της αντίστασης από όλες τις πλευρές, είναι σήμερα όσο ποτέ άλλοτε επιτακτική. Οι τακτικές και οι πολιτικές που μπορούν να συνδράμουν προς αυτή την κατεύθυνση, εξετάζονται παρακάτω.

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται το "παγόβουνο" της διαχείρισης της αλλαγής από τον Wilfried Kruger (www.valuebasedmanagement.net/methods_change_management_iceberg.html) το οποίο αντικατοπτρίζει όλες τις εμφανείς και αφανείς παραμέτρους της. Οι μάνατζερ της αλλαγής συνήθως ασχολούνται με τα στοιχεία που απεικονίζονται στην κορυφή του παγόβουνου, δηλαδή το κόστος, την ποιότητα και το χρόνο, παρόλο που κάτω από την επιφάνεια του νερού υπάρχουν δυο ακόμα διαστάσεις της αλλαγής και της διαχείρισης:

- Η διοίκηση των αντιλήψεων και των πεποιθήσεων
- Η διοίκηση της δύναμης και της πολιτικής



Η αντίδραση στην αλλαγή μπορεί να μειωθεί, ακόμα και να αναστραφεί, με διαρκή εκπαίδευση και γόνιμη επικοινωνία με τους άμεσα ενδιαφερόμενους, έτσι ώστε οι τελευταίοι να αντιληφθούν τα ευεργετικά αποτελέσματα που θα επιφέρει η αλλαγή. Αυτή η παραδοχή βασίζεται στην υπόθεση ότι η αντίσταση προέρχεται από κακή πληροφόρηση και ελλιπή επικοινωνία. Είναι γεγονός ότι κάθε επιχείρηση ή οργανισμός για να επιβιώσει και να εξελιχθεί πρέπει να προσαρμόζεται στις διάφορες αλλαγές, οικονομικές, τεχνολογικές κτλ. Για να γίνει όμως αυτό θα πρέπει η επιχείρηση ή ο οργανισμός να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους τους στις νέες αυτές τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες, ώστε αυτοί να ανταποκριθούν στις νέες αλλαγές που διαμορφώνονται. Η εκπαίδευση επομένως αποτελεί το όχημα για την υλοποίηση των οργανωτικών αλλαγών και έχει σαν στόχο να βελτιώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητες. Τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού αποτελούν σήμερα μια αναγκαιότητα εξαιτίας του γεγονότος ότι ζούμε σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και σε μια εποχή που η μια τεχνολογική αλλαγή διαδέχεται την άλλη με γρήγορους ρυθμούς.

Επιπλέον μπορούν να οργανωθούν συζητήσεις πρόσωπο με πρόσωπο, παρουσιάσεις και ομαδικές ενημερώσεις, οι οποίες μπορούν να εγκαθιδρύσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας. Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η συμμετοχή από τη στιγμή που κανένας δεν είναι δυνατόν να αντισταθεί σε μια αλλαγή στην οποία λαμβάνει ενεργό μέρος. Η ουσιαστική συμμετοχή στις οργανωσιακές αλλαγές δημιουργεί ένα αίσθημα δέσμευσης για την επιτυχία τους και κινητοποιεί όλες τις διαθέσιμες δυνάμεις. Προσοχή θα πρέπει να δοθεί όμως στην πιθανή σπατάλη υπερβολικού χρόνου και στην πιθανή έλλειψη δυνατοτήτων για την ανάληψη αυτού του ρόλου.

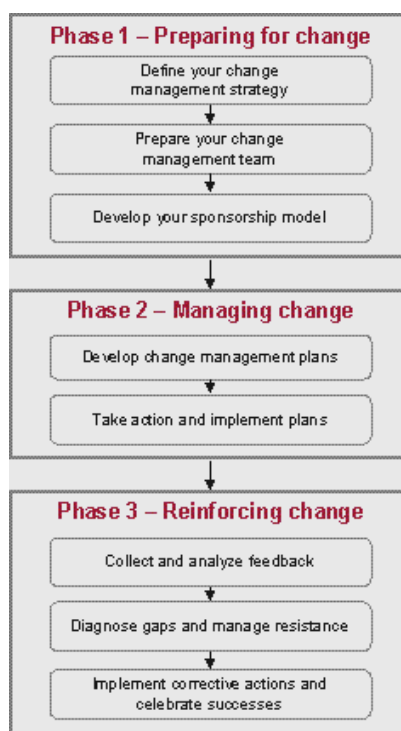
Ο ρόλος των μάνατζερ δεν είναι να επιβάλουν αλλαγές σε μια υποτίθεται απαθή και κατά τεκμήριο ατίθαση οργάνωση, αλλά ως καταλύτες να επιταχύνουν τις οργανικές διαδικασίες αλλαγής που ενυπάρχουν σε κάθε οργανωμένο σύστημα. Από την άποψη αυτή οι μάνατζερ πρέπει να δημιουργούν το πλαίσιο εντός του οποίου τα άτομα αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και όχι να ορίζουν άνωθεν κανόνες συμπεριφοράς (Η επιχείρηση χωρίς δεσμά - Η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής, Goldstain Jeffrey). Σκόπιμο είναι να αναφερθεί και η έννοια της διαπραγμάτευσης, ιδιαίτερα αν η αντίσταση προέρχεται από ισχυρή πηγή. Μπορεί να προβλεφτεί ένα αντάλλαγμα, του οποίου η φύση μπορεί να ποικίλει, ώστε να καμφθεί η πιθανή αντίσταση, με τρόπο όμως προγραμματισμένο ώστε το κόστος να μην είναι υπερβολικό και να μην πέσει ο οργανισμός θύμα εκβιασμού. Ένας ακόμα τρόπος διαχείρισης της αλλαγής είναι η εκμετάλλευση, η οποία μπορεί να παίρνει την μορφή της απόκρυψης μη επιθυμητών πληροφοριών και της διαστρέβλωσης των πραγματικών γεγονότων. Σε αυτή τη κατηγορία εμπίπτουν και οι ψευδείς απειλές, η ανάθεση κύριου ρόλου στην υλοποίηση της αλλαγής σε ισχυρούς φορείς αντίστασης και οι αναληθείς φήμες. Αυτοί οι τρόποι χρησιμοποιούνται σε μεγάλο εύρος,

αλλά χρειάζεται πολύ προσοχή γιατί αν γίνουν αντιληπτές αυτές οι πρακτικές τότε τα προβλήματα που θα ανακύψουν θα είναι τεράστια. Επίσης η απειλές σε σχέση με προαγωγές, με αρνητικές αξιολογήσεις απόδοσης και η αυστηρές υποδείξεις χρησιμοποιούνται για αυτό το σκοπό, εγκυμονώντας παράλληλα και πολλούς ευνόητους κινδύνους.

Αυτές οι πρακτικές διαχείρισης της αντίστασης και η όλη διαδικασία της αλλαγής οδηγείται από τους λεγόμενους πράκτορες της αλλαγής (change agents). Είναι άτομα κατάλληλα εκπαιδευμένα τα οποία, τα οποία αναλαμβάνουν την ευθύνη, την καθοδήγηση και την επίβλεψη της όλης προσπάθειας. Τα άτομα αυτά μπορεί να προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση, αλλά το καλύτερο είναι να προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να μην έχουν συναισθηματικό δέσιμο με την προηγούμενη κατάσταση και να μπορούν αμερόληπτα να υλοποιήσουν τις αναγκαίες αλλαγές.

Η διαδικασία της διαχείρισης της αλλαγής περιγράφεται από τρεις φάσεις (www.prosci.com). Κατά το πρώτο στάδιο γίνονται οι απαραίτητες ετοιμασίες για την αλλαγή, αναπτύσσεται η κατάλληλη στρατηγική και επιλέγεται η ομάδα η οποία θα αποτελέσει και τον καθοδηγητή σε όλη την διαδικασία και ανατίθενται οι επιμέρους εργασίες. Κατόπιν αρχίζει η διαδικασία τις αλλαγής, η ανάπτυξη των προγραμμάτων και των πλάνων και η υλοποίηση των προκαθορισμένων ενεργειών. Τέλος κατά το τρίτο στάδιο γίνεται η ανατροφοδότηση, διαχειρίζεται το φαινόμενο της αντίστασης, συλλέγονται, αναλύονται και αξιολογούνται τα ληφθέντα στοιχεία, και αν προκύψει ανάγκη εκπονούνται νέες δράσεις.

Change Management Process from Prosci



Οι έξι προσεγγίσεις αλλαγής (Six Change Approaches, Kotter – Schlesinger) είναι ένα μοντέλο που εμποδίζει, μειώνει και ελαχιστοποιεί την αντίσταση στην αλλαγή στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την θεωρία τους (1979) υπάρχουν τέσσερις λόγοι εξαιτίας των οποίων οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή (www.valuebasedmanagement.net):

1. Προσωπικό τοπικιστικό συμφέρον (parochial self interest): μερικοί άνθρωποι ενδιαφέρονται για την αλλαγή σε σχέση με το πώς αυτή μπορεί να επηρεάσει τα προσωπικά τους συμφέροντα και όχι σε σχέση με το πώς μπορεί να βελτιστοποιήσει τις επιχειρηματικές διαδικασίες.
2. Παρεξήγηση (misunderstanding): σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται προβλήματα επικοινωνίας, διάχυσης της πληροφορίας και ικανοποιητικών επικοινωνιακών καναλιών.
3. Μικρή αντοχή στην αλλαγή (Low tolerance to change): μερικοί άνθρωποι αισθάνονται άνετα όταν υπάρχει ασφάλεια και σταθερότητα στο εργασιακό τους περιβάλλον.
4. Διαφορετική εκτίμηση της κατάστασης (Different assessments of change): μερικοί άνθρωποι μπορεί να διαφωνούν για τους λόγους της αλλαγής και για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της διαδικασίας της αλλαγής.

Οι ίδιοι ερευνητές κατέληξαν σε έξι προσεγγίσεις για την αλλαγή οι οποίες μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή, ανάλογα με τις εκάστοτε ειδικές περιπτώσεις:

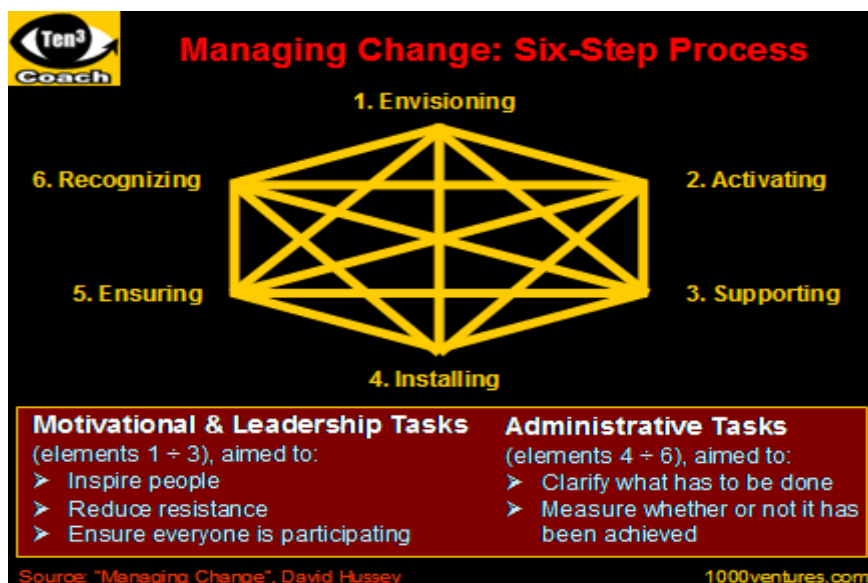
1. Εκπαίδευση και επικοινωνία (Education and Communication) - όπου υπάρχει ελλιπή ή ανεπαρκή πληροφόρηση και ανάλυση. Ένας από τους καλύτερους τρόπους για να αντιμετωπιστεί η αλλαγή είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την αλλαγή προτού αρχίζει να λαμβάνει χώρα. Η επικοινωνία βοηθάει τους υπαλλήλους να καταλάβουν την λογική της προσπάθειας αλλαγής με άμεσο αποτέλεσμα την μείωση των εσφαλμένων φημών σε σχέση με τα αποτελέσματα της αλλαγής.
2. Συμμετοχή και ανάμιξη (Participation and Involvement) – όπου οι εισαγωγείς της αλλαγής δεν έχουν επαρκή πληροφόρηση ώστε να την σχεδιάσουν και όπου κάποιος έχει μεγάλη δύναμη αντίστασης. Με το να αναμιγνύεις τους φορείς της αντίστασης στην διαδικασία της αλλαγής μπορείς μειώσεις τις αντιδράσεις ακόμα και υπό προϋποθέσεις να εξασφαλίσεις την αμέριστη συμπαράσταση τους
3. Υλοποίηση και υποστήριξη (Facilitation and support) – όπου οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή εξαιτίας προβλημάτων προσαρμογής. Οι μάνατζερ πρέπει να βοηθούν τους υπαλλήλους στις δύσκολες στιγμές έτσι ώστε οι τελευταίοι να μπορέσουν να ξεπεράσουν τους φόβους και το άγχος κατά την περίοδο του

μετασηματισμού. Αυτή η προσέγγιση σχετίζεται με ειδική εκπαίδευση, παροχή συμβουλών και αδειών.

4. Διαπραγμάτευση και συμφωνία (Negotiation and Agreement) – όπου κάποιος ή κάποιο σύνολο βγαίνει ζημιωμένο από την αλλαγή και διαθέτει δύναμη. Οι μάνατζερ μπορούν να καταπολεμήσουν την αντίσταση στην αλλαγή προσφέροντας κίνητρα σε αυτούς ώστε να μην αντιδρούν. Αυτό μπορεί να γίνει με την προσφορά της δυνατότητας του βέτο σε εξαιρετικά απειλητικές καταστάσεις ή μπορεί να προσφερθούν κίνητρα αποχώρησης από την εταιρία και εθελούσιας συνταξιοδότησης έτσι ώστε να μην απειληθεί η διαδικασία της αλλαγής. Αυτή η προσέγγιση αναφέρεται σε περιπτώσεις που αυτοί που αντιδρούν έχουν μεγάλη δύναμη.
5. Εκμετάλλευση και συνεκτίμηση (Manipulation and Co-option) - όπου οι υπόλοιπες τακτικές δεν λειτουργούν ή είναι πολύ ακριβές. Οι Kotter και Schlesinger προτείνουν να συμπεριληφθούν στην διαδικασία της αλλαγής οι κύριοι φορείς της αντίστασης με ρόλο όμως τυπικό και όχι ουσιαστικό, απλά και μόνο για την εικόνα προς τα έξω. Τα επικίνδυνα σημεία είναι να αντιληφθεί ο αντιδρών την όλη λογική και να ενταθεί η αντίσταση.
6. Σαφής και κρυφός εξαναγκασμός (Explicit and implicit) – όπου η ταχύτητα είναι θεμελιώδης και χρησιμοποιείται πάντα ως τελευταίο μέτρο. Οι μάνατζερ μπορεί να αναγκάσουν τους υπαλλήλους να αποδεχτούν την αλλαγή δηλώνοντας ότι πιθανή αντίσταση μπορεί να οδηγήσει σε απολύσεις, πρόστιμα, μεταθέσεις και μη προαγωγές.

Μια ενδιαφέρουσα όσο και περίπλοκη περίπτωση, όπου το Change Management (Διαχείριση Αλλαγών) διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, είναι η μελέτη και εκτέλεση έργων Αναδιοργάνωσης Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Re-engineering) και η εγκατάσταση νέου επιχειρησιακού λογισμικού (ERP implementation, εφαρμογών Supply Chain Execution & Programming). Τέτοια έργα προϋποθέτουν σημαντικές αλλαγές στις διαδικασίες λειτουργίας μιας επιχείρησης, σε ρόλους και αρμοδιότητες, σε ιεραρχίες (κέντρων κερδοφορίας, προϊόντικών κατηγοριών, υπηρεσιών κλπ.), οργανογραμματική αναδιάταξη, ολοκληρωμένη εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρίας για την ομαλή και ταχύτερη προσαρμογή στη νέα κατάσταση καθώς και υποστήριξη των χρηστών κατά τη φάση της παραγωγικής λειτουργίας (baby-sitting). Η πραγματοποίηση τόσο σημαντικών αλλαγών χωρίς παρενέργειες απαιτεί την προσεκτική επιλογή των εφαρμοζόμενων διαδικασιών αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού (στελεχών και συμβούλων) που θα διεκπεραιώσουν ομαλά τη μετάβαση από την αρχική στη μελλοντική κατάσταση. Αν προσπαθήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό της έννοιας «Διαχείριση Αλλαγών», θα λέγαμε ότι σε κάθε περίπτωση έχουμε μια κατάσταση στην οποία επιθυμούμε να μεταβούμε και την υφιστάμενη κατάσταση την οποία θα αφήσουμε και θα αποτελέσει παρελθόν, οπότε η κύρια δυσκολία που αντιμετωπίζουμε

είναι η εύρεση μιας δομημένης και καλά οργανωμένης διαδικασίας για την ομαλή και επιτυχημένη μετάβαση από τη μια κατάσταση στην άλλη.



Οι παράμετροι που καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία ενός έργου, που χαρακτηρίζεται από τη σημαντικότητα των αλλαγών που επιφέρει στην υφιστάμενη οργανωτική λειτουργία μιας επιχείρησης, είναι οι ακόλουθες (Σαράντης Βαλάλης, www.plant-management.gr/online)

- **Ενεργή συμμετοχή:** Δεν είναι δυνατή η υλοποίηση σημαντικού έργου χωρίς την έντονη και ενεργή συμμετοχή της διοίκησης της εταιρίας. Η παρακολούθηση της προόδου του έργου ως εξωτερικού παρατηρητή απειλεί την επίτευξη των στόχων του έργου.
- **Οριοθέτηση ξεκάθαρων στόχων:** Όσο πιο σαφείς είναι οι στόχοι, τόσο πιο εύκολα θα αναζητηθούν τα μέσα για την επίτευξή τους και θα συντονίζεται καλύτερα η εκτέλεση του έργου. Πρέπει οι απαιτήσεις σε ρόλους, διαδικασίες και τεχνολογίες να είναι εξαρχής πλήρως καθορισμένες.
- **Κατανοητή και εφαρμόσιμη διαδικασία μετάβασης** προς τη νέα κατάσταση και υψηλότερος βαθμός επικοινωνίας με το στελεχιακό δυναμικό.
- **Δημιουργία ικανής και έμπειρης ομάδας έργου** και διατήρηση μιας επίπεδης «οργανογραμματικής» δομής εντός της ομάδας.
- **Ομαδική εργασία:** Ένα άτομο από μόνο του, όσο ικανό και να είναι, δεν είναι σε θέση να περατώσει σωστά ένα τέτοιο έργο. Αναφερόμαστε σε αλλαγές που συναντώνται σε πολλά επίπεδα και γνωστικά αντικείμενα, οι οποίες θα προκύψουν μέσα από σύνθεση πολλών απόψεων, εμπειριών και επιμερισμό καθηκόντων σε περισσότερα πρόσωπα. Ο επικεφαλής του έργου (project

manager) θα πρέπει να διαθέτει ηγετικές ικανότητες και θα πρέπει να βασιστεί σε μια ομάδα ικανών συνεργατών.

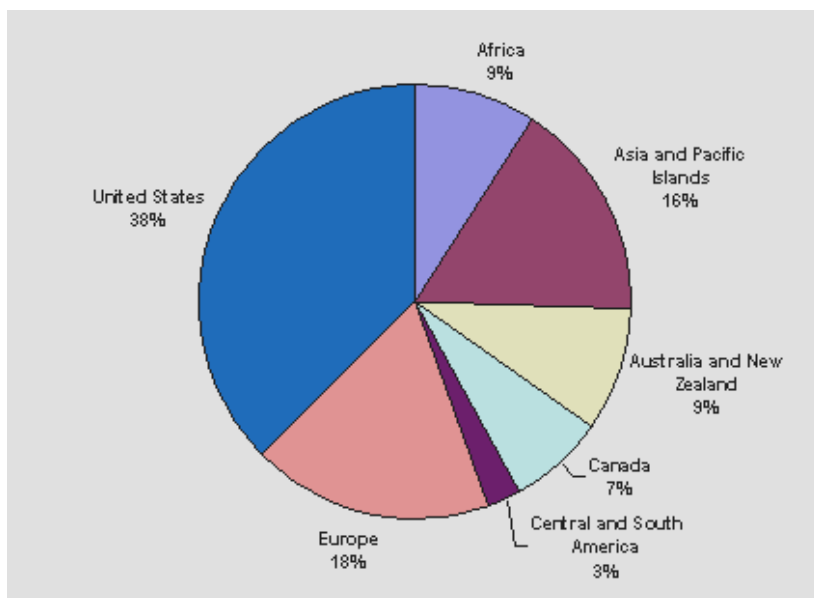
- **Εκχώρηση αποφάσεων στους υπαλλήλους όσο το δυνατόν περισσότερο:** Αυτό περιλαμβάνει την εκχώρηση μέρους της εξουσίας και της ευθύνης σε αυτούς. Όσο το δυνατόν περισσότερο, να γίνει επιτρεπτό στο εργατικό δυναμικό να αποφασίζει πώς να γίνει το πρόγραμμα, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την αμέριστη συμπαράσταση και την αφοσίωσή του προς την υλοποίηση της αλλαγής..
- **Καλή επικοινωνία:** Είναι ζωτικής σημασίας η διατήρηση καλού κλίματος συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας έργου, που επιτυγχάνεται μέσω σωστά δομημένης επικοινωνίας (συχνές συναντήσεις προόδου έργου, newsletters, συγκεντρώσεις της ομάδας, κλπ.).
- **Ανατροφοδότηση:** Κριτικής σημασίας είναι η λήψη, όσο είναι πρακτικά εφικτό, της ανάδρασης από τους υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένου του ποια είναι τα προβλήματα και τι πρέπει να γίνει για να επιλυθούν.
- **Συγκέντρωση και διάχυση τεχνογνωσίας:** Τα μέλη της ομάδας έργου θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε όλες τις διαθέσιμες πηγές πληροφόρησης (case studies, στοιχεία benchmarking κλπ).
- Η ανεπαρκής παροχή πόρων είναι ένας παράγοντας που είναι δυνατόν να ανακύψει στη πορεία. Έργα αυτής της κατηγορίας απαιτούν χρόνο, ανθρώπινο δυναμικό και χρήμα. Αν αυτοί οι πόροι δεν έχουν προσδιοριστεί λεπτομερώς αρχικά και δεν διατεθούν επαρκώς, τότε οι αλλαγές δεν θα πραγματοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ή δεν θα καλύψουν το εύρος που είχε αρχικά σχεδιαστεί.
- **Η αφοσίωση και δέσμευση για την ολοκλήρωση του έργου** αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο για την επιτυχία του. Η απώλεια εστίασης των υπευθύνων από το στόχο έχει ως συνέπεια να χάσουν την επαφή τους με το έργο, άρα και τη δυνατότητα να το διαχειριστούν σωστά.
- **Χρήση ενός συμβούλου:** Στις περισσότερες περιπτώσεις δόκιμη είναι η συνεισφορά ενός ιδιαίτερα πεπειραμένου εξωτερικού συμβούλου για τις οργανωτικές αλλαγές. Έτσι εξασφαλίζεται η απαραίτητη αμεροληψία και η ευρύτερη αποδοχή του έργου.
- Τέλος σημαντική είναι η κατανόηση του γεγονότος ότι η διαδικασία της αλλαγής είναι αποτελεί μια δυναμική λειτουργία η οποία δεν μπορεί να περιοριστεί χρονικά. Ακόμα και αν θεωρητικά περατωθεί, νέες εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον θα εγείρουν απαιτήσεις για νέες μεταβολές καθιστώντας

την διαδικασία της αλλαγής μια συνεχή και δυναμική λειτουργία η οποία εξασφαλίζει την εκμετάλλευση όλων των αναδυόμενων ευκαιριών και την αποφυγή των εμφανιζόμενων κινδύνων.

Η τήρηση των παραπάνω αρχών αποτελεί το θεμέλιο για μια επιτυχή διαχείριση αλλαγών. Είναι προφανές από τα παραπάνω ότι για να εξασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή των αλλαγών είναι απαραίτητη η ομαλή και αρμονική συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων πλευρών για να επιτευχθούν τα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα.

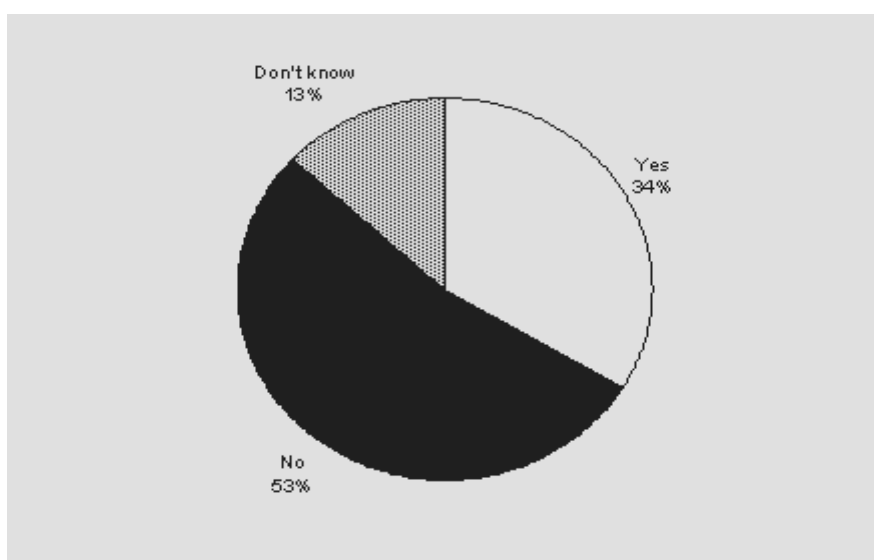
Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η έννοια της προόδου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της αλλαγής και της ανανέωσης. Η αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών και η εγκατάσταση νέου επιχειρησιακού λογισμικού αποτελούν την αντιπροσωπευτικότερη έκφανση της αλλαγής μέσα στο περιβάλλον μιας επιχείρησης. Καθοριστική σημασία για την επιτυχία ενός τέτοιου έργου έχει η επιλογή των κατάλληλων και έμπειρων συνεργατών - συμβούλων που θα επιβλέψουν και θα κατευθύνουν την ομάδα έργου, καλύπτοντας επιτυχώς με την τεχνογνωσία τους τις διαρκώς διαφοροποιούμενες και αυξανόμενες ανάγκες του «επιχειρείν» και συντονίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη του στόχου τηρώντας το αρχικό χρονοδιάγραμμα. **Κατά τον Ηράκλειτο «τα πάντα ρει», δεν ωφελεί λοιπόν να αντιστεκόμαστε στην έννοια της αλλαγής αλλά να επιζητούμε την καλύτερη οδό για την άμεση και βέλτιστη εφαρμογή της.**

Μια νέα έρευνα σε σχέση με τις Βέλτιστες Πρακτικές στην διαχείριση της αλλαγής παρουσιάζει ευρήματα από 288 εταιρίες (οι οποίες προέρχονται από 51 χώρες) και τα οποία εκπορεύονται από τις δικές τους εμπειρίες και διαπιστώσεις κατά την διαδικασία της προσπάθειας τους να αλλάξουν και να μετασχηματιστούν. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα περιλαμβάνουν αρχηγούς ομάδων, εξωτερικούς συμβούλους και στελέχη της διοίκησης από 288 εταιρίες. Επιπλέον η έρευνα λαμβάνει υπόψη και στοιχεία από τις δυο προηγούμενες αντίστοιχες έρευνες το 1999 και το 2001 (www.prosci.com/index.htm). Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η γεωγραφική κατανομή της έρευνας.



Οι συμμετέχοντες σε αυτή την έρευνα ρωτήθηκαν αν χρησιμοποιούν κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής και αν η απάντηση ήταν καταφατική ποιο ήταν αυτό το μοντέλο. Με μεγάλη έκπληξη διαπιστώθηκε πως περισσότεροι από τους μισούς δήλωσαν ότι δεν χρησιμοποιούν κάποιο ειδικό μοντέλο και μόνο το ένα τέταρτο ισχυρίστηκε ότι πράγματι κατά την διαδικασία της αλλαγής υπάρχει κάποιο προγραμματισμένο μοντέλο και το οποίο ακολουθείται. Τα σχετικά ευρήματα παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα

Ποσοστό των συμμετεχόντων που χρησιμοποιούν ένα συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής



Ο πίνακας παρακάτω δείχνει το είδος των μοντέλων που χρησιμοποιεί το 34% των ερωτηθέντων που χρησιμοποιεί συγκεκριμένα μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής

Τύπος μοντέλου	Ποσοστό
Μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής, συγγραφέας ή βιβλίο	50%
Εσωτερικό οργανωσιακό μοντέλο	21%
Προσέγγιση Λύσης ή Εργαλείο μέτρησης της απόδοσης	15%
Μοντέλο προτεινόμενο από εξωτερικό σύμβουλο	14%

Τα μισά από τα μοντέλα που αναφέρθηκαν από τους ερωτούμενους προέρχονταν από συγκεκριμένους συγγραφείς και βιβλία. Τα τρία πιο δημοφιλή μοντέλα ήταν τα παρακάτω.

- Darryl Conner – Managing at the Speed of Change
- John Kotter – Leading Change
- Prosci – Change Management Toolkit (based on model from LaMarsh and Associates) and Employee’s Survival Guide to Change (ADKAR model)

Άλλα μοντέλα τα οποία αναφέρθηκαν ήταν τα :

- Linda Ackerman and Dean Anderson – The Change Leader’s Roadmap
- William Bridges – Managing Change and Transition
- Dr. Spencer Johnson – Who Moved My Cheese
- John Maxwell – The 17 Irrefutable Laws of Leadership

Περίπου το ένα πέμπτο από τα μοντέλα που αναφέρθηκαν ήταν κατάλληλα για την εκάστοτε περίπτωση. Οι ερωτούμενοι δήλωσαν είτε ότι ακολουθούν μια συγκεκριμένη εταιρική προσέγγιση ή ότι δημιούργησαν ένα μοντέλο εσωτερικά για την περίπτωση. Μερικοί συμμετέχοντες που προσδιόρισαν την διαχείριση της αλλαγής σαν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση προς την βελτίωση της επιχείρησης ανέφεραν συγκεκριμένες λύσεις και εργαλεία μέτρησης της απόδοσης. Τα πιο δημοφιλή εργαλεία για την διαχείριση της αλλαγής ήταν τα παρακάτω: Business Process Reengineering, Balanced Score Card, Lean Manufacturing and Six Sigma. Τέλος το 14% των μοντέλων που προτάθηκαν ήταν από συμβούλους, συμπεριλαμβανομένου και μεθοδολογίες από τις IBM, PricewaterhouseCoopers and Accenture.

Οι κύριες διαπιστώσεις τις έρευνας συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας προσπάθειας για αλλαγή είναι η δυνατή, ορατή και επιδραστική ηγεσία
- Το πιο σημαντικό εμπόδιο για μια επιτυχημένη αλλαγή είναι η αντίσταση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα: γραμμή παραγωγής, μάνατζερ μεσαίου και ανώτατου επιπέδου.
- Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να ακούν μηνύματα και πληροφορίες σε σχέση με την αλλαγή από δυο ανθρώπους: των ανώτατο διευθύνων μάνατζερ ή τον άμεσο προϊστάμενο τους (η επίδραση δεν είναι η ίδια και στις δυο περιπτώσεις).
- Όταν ρωτήθηκαν τι θα έκαναν διαφορετικά την επόμενη φορά, η απάντηση ήταν ότι θα άρχιζαν τις διαδικασίες αλλαγής νωρίτερα χωρίς να σκεφτούν κάτι συμπληρωματικό και επιπρόσθετο στα ήδη πεπραγμένα.
- Οι πιο σημαντικοί λόγοι αντίστασης είναι η ελλιπής πληροφόρηση σε σχέση με την αλλαγή, η ασφάλεια της τωρινής κατάστασης και ο φόβος του άγνωστου. Οι μεσαίου επιπέδου μάνατζερ αντιστέκονται στην

αλλαγή γιατί φοβούνται απώλεια του ελέγχου και αύξηση των ευθυνών και των καθηκόντων.

Θεωρία του χάους και επιχειρήσεις

Θεωρία του χάους

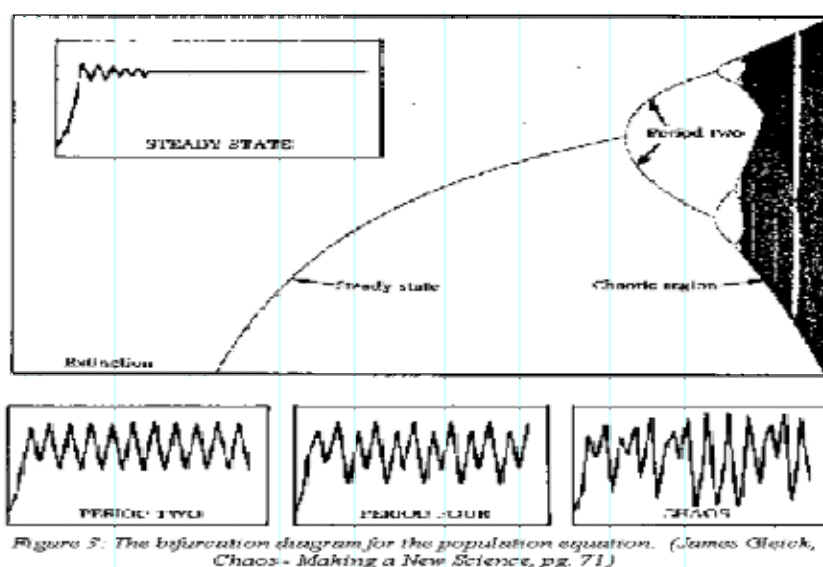
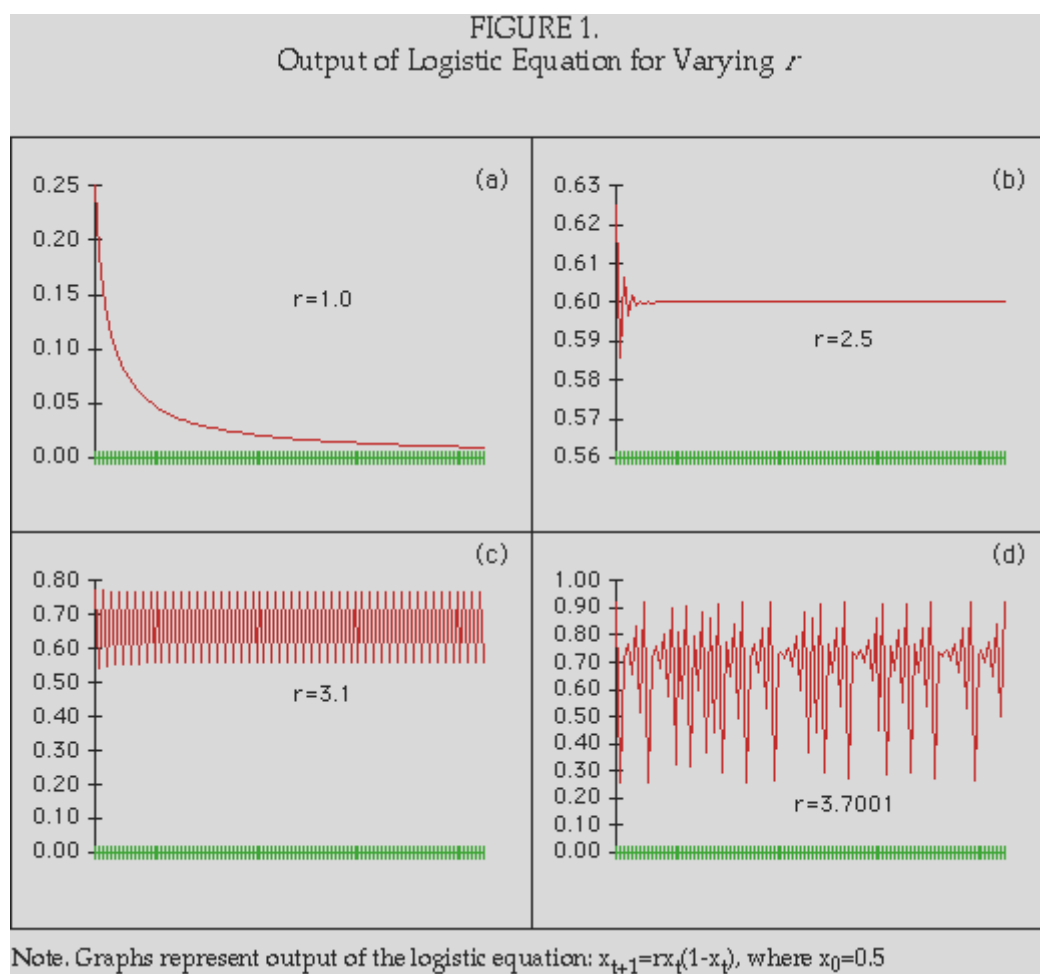
Η θεωρία του χάους, ή όπως είναι η επίσημη ονομασία της, η θεωρία των περίπλοκων, δυναμικών, μη γραμμικών, συνδημιουργικών, μακριά από την ισορροπία συστημάτων (“Theory of Complex, Dynamical, Non-linear, Co-Creative, Far-From-Equilibrium Systems”), τα τελευταία χρόνια επιχειρεί να αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμασταν ως τώρα τον κόσμο στον οποίο ζούμε. Οι επιδράσεις της θεωρίας εκτείνονται σε όλο το φάσμα των επιστημών και έστω και καθυστερημένα έρχεται να επηρεάσει και το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, τον τρόπο με τον οποίο αυτές αντιμετωπίζουν τις μεταβολές του περιβάλλοντος και τον τρόπο με τον οποίο μέσω της οργανωσιακής αλλαγής προσαρμόζονται σε αυτές.

Σύμφωνα με τη θεωρία του χάους συστήματα τα οποία ενδιαφέρουν τη θεωρία, κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες συμπεριφέρονται με τρόπους προβλέψιμους, κάτω από άλλες συνθήκες όμως επιδεικνύουν συμπεριφορά στην οποία η κανονικότητα και η προβλεψιμότητα έχει χαθεί. Σχεδόν μη ανιχνεύσιμες αλλαγές στις αρχικές συνθήκες, μπορούν να οδηγήσουν σε τελείως αποκλίνουσες συμπεριφορές το σύστημα. Η έννοια του χάους στην καθημερινή ζωή είναι συνυφασμένη με μια κατάσταση στην οποία κυριαρχεί η αταξία και η σύγχυση (From chaos to complexity in strategic planning (1995), Steven E. Phelan).

Οι επιστήμονες ανακάλυψαν ότι και οι πιο απλές μη γραμμικές εξισώσεις μπορούν να παράγουν μια περίπλοκη και μη περιοδική συμπεριφορά. Το πιο γνωστό παράδειγμα είναι η εξίσωση της μορφής $X_2 = rX_1(1 - X_1)$, η οποία θα μπορούσε να αποτελέσει και την εξίσωση εύρεσης του πληθυσμού της γης για την επόμενη χρονιά. Το X παίρνει τιμές από 0 ως 1, όπου 1 είναι η μέγιστη δυνατή τιμή και το 0 η εξαφάνιση. Το r αποτελεί το ρυθμό ανάπτυξης. Το συγκεκριμένο σύστημα είναι προσδιοριστικό, υπό την έννοια ότι δεν μπλέκονται στοχαστικά στοιχεία και το αναμενόμενο αποτέλεσμα θα ήταν να αυξάνει ο πληθυσμός καθώς αυξάνει ο ρυθμός ανάπτυξης.

Σε τιμές του $r < 2$, το σύστημα σταθεροποιείται στο $X = 0$. Μεταξύ $r = 2$ και $r = 3$ το σύστημα φτάνει σε ισορροπία σε προοδευτικά μεγαλύτερες τιμές του X . Περίπου στο $r = 3$ το σύστημα παρατηρείται να σχηματίζει διακλάδωση σε δυο τιμές. Η σταθερή κατάσταση τιμής του X , εναλλάσσεται περιοδικά μεταξύ δυο τιμών. Καθώς το r συνεχίζει να αυξάνεται, συνεχίζει να αυξάνεται η περιοδικότητα του, εναλλασσόμενο μεταξύ 2, 4, 8, 16 σημείων. Όταν

το $r= 3,7$ και άλλη ποιοτική αλλαγή συμβαίνει, το σύστημα γίνεται χαοτικό. Τα αποτελέσματα παρατίθενται γραφικά παρακάτω:



Ένα χαοτικό σύστημα είναι ένας περίπλοκος και δυναμικός συνδυασμός συνδέσεων μεταξύ στοιχείων, δημιουργώντας μια ολότητα η συμπεριφορά της οποίας είναι .

μη προβλέψιμη (χαοτική) . Σε αντίθεση με το τι πίστευε ο δυτικός πολιτισμός, το χάος και η τάξη δεν είναι αντίθετα, το ένα κακό και το άλλο καλό, μεταξύ των οποίων πρέπει να γίνει επιλογή. Πιο σωστά αποτελούν τις δυο όψεις του “νομίσματος” που αποκαλούμε πραγματικότητα, καταδικασμένα να είναι πάντα αλληλοεπηρεαζόμενα και αχώριστα περιτυλιγμένα.

Θεωρία του χάους και μάνατζμεντ

Όπως προαναφέρθηκε το χάος είναι η επιστήμη περίπλοκων, δυναμικών, μη γραμμικών, συνδημιουργικών, μακριά από την ισορροπία συστημάτων και οι οργανισμοί άλλωστε είναι περίπλοκα, δυναμικά, μη γραμμικά, συνδημιουργικά και μακριά από την ισορροπία συστήματα. Κατά συνέπεια θα μπορούσε να λεχθεί ότι το χάος δεν είναι τίποτα περισσότερο από την επιστήμη των οργανισμών, γι αυτό υπάρχει και η πεποίθηση στην επιστημονική κοινότητα ότι θα αποτελέσει και την επιστήμη του μάνατζμεντ για τον 21^ο αιώνα (www.santafe.edu). Η κυρίαρχη υπόθεση για τους μάνατζερ ότι το κύριο καθήκον τους είναι να αποφασίσουν που θέλουν να πάει οργανισμός και να πάρουν αποφάσεις για το πώς θα πάνε εκεί, αποτελεί επικίνδυνη αυταπάτη. Το μάνατζμεντ πλέον επηρεάζεται από την αυξανόμενη πολυπλοκότητα και την πληθώρα των πληροφοριών και μπορεί να εξελιχθεί σε κάτι αδιάλλακτο και μη ανεκτικό στην ασάφεια. Διάφοροι παράγοντες, στόχοι, οργανωσιακές δομές πρέπει να παγιωθούν και η αβεβαιότητα αγνοείται ή δεν γίνεται αποδεκτή. Έτσι το αντικείμενο του μάνατζμεντ εσφαλμένα περιορίζεται στην εκπόνηση αποστολής, στην χάραξη στρατηγικής και στην ελαχιστοποίηση της απόκλισης. Η σταθερότητα αντιμετωπίζεται ως το μοναδικό αντίδοτο για το άγχος, το οποίο αλλιώς μπορεί να γίνει υπερβολικό.

Σύμφωνα με την παραδοσιακή θεώρηση πρέπει να υπάρχει ένα ανώτατο διευθυντικό στέλεχος το οποίο να είναι υπεύθυνο μιας ομάδας από μάνατζερ και το οποίο να χαράζει το όραμα της επιχείρησης, βασιζόμενο στην επικρατούσα κουλτούρα. Ο οργανισμός πρέπει να επικεντρώνεται στις δυνάμεις του, να προσαρμόζεται στο περιβάλλον. Επιπλέον πρέπει να γίνεται και ένας μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, που περιλαμβάνει την οριοθέτηση των στόχων, την περιβαλλοντολογική ανάλυση, την διαμόρφωση στρατηγικής, την υλοποίηση, την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Όλα αυτά που φαίνονται λογικά και σωστά, θεωρούνται τελείως λανθασμένα σύμφωνα με την θεωρία του χάους.

Σύμφωνα με τον Stacey (1993) η παραδοσιακή θεώρηση για το μάνατζμεντ, έχει τις πηγές της στην λογική σκέψη που επικράτησε στον δυτικό πολιτισμό από την εποχή του Νεύτωνα και μετά και θεωρεί ότι ο οργανισμός, όπως το σύμπαν, είναι μια καλοκουρδισμένη μηχανή. Ανακαλύψεις από τους υποστηρικτές της θεωρίας του χάους έδειξαν ότι ούτε καν ο φυσικός κόσμος δεν λειτουργεί κατά αυτόν τον τρόπο και αυτή η

δημιουργική αταξία του σύμπαντος θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από τους μάνατζερ. Οι επιπτώσεις στην θεωρία του μάνατζμεντ είναι οι εξής (human-nature.com/science-as-culture/index.html):

1. η ανάλυση χάνει την πρωτεύουσα σημασία της
2. η πιθανότητα (αίτια και επίδραση) χάνει το νόημά της
3. ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός είναι αδύνατος
4. τα οράματα γίνονται αυταπάτες
5. οι αυστηρές και παγιωμένες κουλτούρες γίνονται επικίνδυνες
6. οι στατικές σχέσεις γίνονται αμφίβολες

Θα μπορούσε να αναρωτηθεί κανείς και τι προτείνει η θεωρία του χάους; Οι οργανισμοί απλά να περιμένουν τις μελλοντικές εξελίξεις, με τρόπο μοιρολατρικό; Δεν είναι δυνατό βέβαια μια τόσο δυναμική θεωρία να συμβαδίζει με μοιρολατρικές αντιλήψεις και αυτό στο οποίο εστιάζεται, σαν μια μορφή αντίδρασης και προσαρμογής, είναι η υιοθέτηση από τους οργανισμούς δυναμικών διαδικασιών μάθησης, δυναμικούς τρόπους με τους οποίους αντιλαμβάνονται την πολυπλοκότητα και κατανόηση των αρνητικών επιπτώσεων μιας ομόφωνης εσωτερικής κουλτούρας.

Η ανάγκη για εγκαθίδρυση δυναμικών και ευέλικτων μηχανισμών μάθησης, προέρχεται από τον πυρήνα της θεωρίας που πρεσβεύει ότι το μέλλον τέτοιων συστημάτων δεν μπορεί να προβλεφτεί. Αν γίνει αποδεκτή η ιδέα ότι το μελλοντικό περιβάλλον δεν γίνεται να προσδιοριστεί, τότε ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός χάνει την αξία του και μπορεί να εξελιχθεί σε τροχοπέδη. Αυτό το γεγονός καθιστά την διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης σε παράγοντα κριτικής σημασίας και ιδιαίτερα αναφέρεται η μάθηση διπλού βρόγχου κατά την οποία τίθενται σε αμφισβήτηση οι πολιτικές, οι νόρμες και οι στόχοι. Εδώ η οργάνωση λειτουργεί διαρκώς με τρόπο που αμφισβητεί την ισχύουσα τάξη πραγμάτων. Δεν είναι αρκετό για τους μάνατζερ να προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους σύμφωνα με την ανάδραση της επιτυχίας των ενεργειών τους που σχετίζονται με προκαθορισμένους στόχους.

Αυτό το είδος της μάθησης δεν μπορεί να ενσωματωθεί σε ένα οργανισμό ο οποίος έχει εγκαθιδρύσει μια ομόφωνη κουλτούρα. Οι δυναμικές του 'group think' και οι πιθανές επιδράσεις από μια απόκλιση, στην ανάπτυξη ή ακόμα και στην επιβίωση ενός οργανισμού, αποτελούν ισχυρές πιέσεις για συμμόρφωση. Αντιθέτως η σκέψη, υιοθετώντας την έννοια της πιθανής απόκλισης και διαφοροποίησης, αποτελεί απαραίτητο συστατικό για την μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού. Εδώ θα μπορούσε να αναρωτηθεί κανείς, δεν υπάρχουν άραγε κουλτούρες δυναμικές και σύγχρονες που να προάγουν την δημιουργική διαφοροποιημένη σκέψη;

Επιπλέον η εμμονή των επιχειρήσεων να αναζητούν σταθερές ισορροπημένες σχέσεις με το περιβάλλον, το οποίο είναι μη προβλέψιμο, μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία. Ο οργανισμός οφείλει να δομηθεί βασιζόμενος στις δυνάμεις του, να επιδείξει δυναμική καινοτομία και να πορεύεται με βάση τις πολύπλοκες και τις συνεχείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων. Η στρατηγική θα πρέπει να αναδύεται συνεχώς και άμεσα σε σχέση με τα εκάστοτε τυχαία γεγονότα, τις συμπτώσεις και τα ατυχήματα.

Μια πιο σύγχρονη θεώρηση είναι ότι **ο οργανισμός θα πρέπει να τοποθετεί τον εαυτό του στην περιοχή της περιορισμένης αστάθειας, να αναζητεί το χείλος του χάους, τη διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στο χάος και την ισορροπία** (Symposium on Chaos Theory and Management, Anna Goldoff - John Jay).

Η αταξία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως σύμμαχος και να χρησιμοποιείται με τρόπο θετικό. Με αυτή τη θεώρηση νέες μελλοντικές προοπτικές θα αναδυθούν σε ένα οργανισμό που διαρκώς επαναπροσδιορίζεται και αναγεννιέται και σε αντιδιαστολή με τον στενό προγραμματισμό που οδηγεί στον επιχειρηματικό θάνατο. Αν γίνει αποδεκτή η σχετικότητα της θεωρίας του χάους στο μάνατζμεντ, τότε σύμφωνα με τον Wheatley (1992) το πρώτο βήμα είναι το να έχεις πίστη.

Ο Stacey κάνει ένα διαχωρισμό μεταξύ του κανονικού και του περιέργου μάνατζμεντ. Το κανονικό μάνατζμεντ (Ordinary management) απαιτείται για την επίλυση καθημερινών προβλημάτων και για την επίτευξη καθορισμένων αντικειμενικών στόχων. Περιλαμβάνει λογικές αναλυτικές διαδικασίες που περιλαμβάνουν ανάλυση δεδομένων, οριοθέτηση στόχων, αξιολόγηση προοπτικών, λογικές επιλογές και έλεγχο. Τέλος αποτελεσματικό κρίνεται στις περιπτώσεις που ο οργανισμός παράγει με σκέψη την ελαχιστοποίηση του κόστους. Το περίεργο-όχι συνηθισμένο μάνατζμεντ (Extraordinary management) χρειάζεται σε περιπτώσεις που ο οργανισμός μετασχηματίζεται σε περιπτώσεις αλλαγών και αναδιαμορφώνει τις δομές του συνέχεια και δυναμικά.

Τα προβλήματα και οι διαδικασίες του κανονικού μάνατζμεντ (παραδοσιακού) έχουν ήδη αναφερθεί. Το περίεργο-όχι συνηθισμένο μάνατζμεντ απαιτεί την ενεργοποίηση της γνώσης, την ύπαρξη δημιουργικότητας και καινοτομίας και την θεώρηση της οργανωσιακής αλλαγής ως κάτι φυσιολογικό και δημιουργικό. Επιπλέον το προσωπικό θα πρέπει να παρουσιάζει ευελιξία και να είναι δυνατή η δημιουργία ανεπίσημων ομάδων από διάφορα μέρη του οργανισμού για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Η ομάδες αυτές δημιουργούνται αυτόματα με την εμφάνιση παράδοξων γεγονότων, ανωμαλιών και μη προβλέψιμων γεγονότων, είναι αυτόνομες και οργανώνονται με τον τρόπο που αυτές θεωρούν σωστό και σύμφωνο με την εκάστοτε περίπτωση. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η μάθηση επιτυγχάνεται και διοχετεύεται στην όλη διαδικασία του μάνατζμεντ μέσα από ενεργητική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της εργασίας τους.

Ο Stacey πιστεύει ότι και τα δυο μοντέλα πρέπει να υπάρχουν σε κάθε οργανισμό. Πάντως χρειάζεται πολύ προσεκτικός χειρισμός, ώστε οι διαχωριστικές γραμμές και τα όρια να μην είναι πολύ σφικτά και περιορίσουν τον ρόλο του παράξενου μανάτζμεντ με συνέπειες καταστροφικές για τον οργανισμό. Ένας βασικός ρόλος του μανάτζμεντ είναι η διαχείριση αυτών των ορίων και η εναλλαγή ρόλων για να μην παγιωθεί μια ομοιογενή οργανωσιακή κουλτούρα. Δεν θα πρέπει να υπάρχει μακροπρόθεσμος προγραμματισμός και ένα συγκεκριμένο όραμα, αλλά ένα πεδίο έτοιμο να δεχθεί αναδυόμενα ζητήματα και τάσεις. Οι παρεμβάσεις θα πρέπει να είναι διακριτικές, ο προσανατολισμός θα πρέπει να είναι μακριά από μοντέλα ισορροπίας, να υπάρχει διάθεση αλλαγής και οικειοποίηση της μέσω διαδικασιών οργανωσιακής αλλαγής. Η ανάλυση είναι ιδιαίτερα περιορισμένη ενώ η κύρια πρόθεση είναι η διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιβίωσης, δεν υπάρχει μακροπρόθεσμος προγραμματισμός και ελάχιστος βραχυπρόθεσμος. Η διοίκηση θα πρέπει να προωθεί τον δημιουργικό διάλογο που μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομία.

Για τον Stacey η λογική είναι θεμιτή και αναγκαία για την αντιμετώπιση θεμάτων ρουτίνας, άλλωστε και ο Shallice (1946) είχε δηλώσει ότι και τα πιο καινοτόμα και πρωτοποριακά θέματα τα οποία διακρίνονται από υψηλή πολυπλοκότητα, έχουν κάποια λογικά στοιχεία.

Αυτό το οποίο είναι καινοτόμο σαν σκέψη αυτή τη στιγμή είναι **η θεωρία της ενδιάμεσης κατάστασης**. Η συμπεριφορά των συστημάτων μπορεί να χωριστεί σε δυο ζώνες, προσθέτοντας επιπλέον και τη διαχωριστική γραμμή μεταξύ τους. Από την μια υπάρχει η σταθερή ζώνη στην οποία το σύστημα αν διαταραχθεί επιστρέφει στην αρχική του κατάσταση και υπάρχει και η ζώνη στην οποία μια μικρή διαταραχή μπορεί να προκαλέσει μια τεράστια απομάκρυνση από το αρχικό σημείο, το οποίο με τη σειρά του παράγει μεγαλύτερη απόκλιση. Τώρα το πια συμπεριφορά θα επιδειχθεί εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν, τους νόμους που κυβερνούν την συμπεριφορά και τις σχετικές δυνάμεις των μηχανισμών θετικής και αρνητικής ανάδρασης. Κάτω από κατάλληλες συνθήκες **τα συστήματα μπορούν να λειτουργούν στη συνοριακή γραμμή των δυο ζωνών, μερικές φορές αναφέρεται και ως φάση μετάβασης ή χείλος του χάους**. Σε αυτό το σημείο τα συστήματα παρουσιάζουν περιορισμένη αστάθεια και μη προβλεψιμότητα σε συγκεκριμένες συμπεριφορές, μέσα όμως σε μια γενική δομή προβλέψιμης συμπεριφοράς.

Η αποδοχή της παραδοχής ότι όλα τα συστήματα στο επιχειρηματικό πεδίο είναι απόλυτα χαοτικά και στον ίδιο βαθμό, θα ήταν τουλάχιστον ισοπεδωτική. Προσωπική μου άποψη είναι ότι αυτή η τελευταία θεωρία ίσως και να είναι η πιο σωστή, αν μπορούμε να χαρακτηρίσουμε ποτέ μια θεωρία με αυτόν τον τρόπο. Εμπεριέχει την δυναμική της θεωρίας του χάους, την ευελιξία και την πιο ενεργητική αντιμετώπιση των μεταβολών στο περιβάλλον, αλλά δεν απομακρύνεται τελείως από την παραδοσιακή θεώρηση και λαμβάνει υπόψη ορισμένες σημαντικές της παραμέτρους. Το πεδίο της έρευνας είναι ακόμα στα αρχικά

του στάδια και σίγουρα ακόμα δεν μπορεί κανείς να υποστηρίξει τίποτα με σιγουριά. Αν όμως δούμε τις δυο θεωρίες (χάους και παραδοσιακή) σε ένα άξονα, γιατί να αποδεχτούμε οπωσδήποτε ένα από τα δυο άκρα και να απορρίψουμε τα άπειρα σημεία που μεσολαμβάνουν; Άλλωστε και η κύρια παραδοχή της θεωρίας του χάους είναι ότι δεν μπορείς να είσαι απόλυτος, ότι δεν μπορείς να προβλέψεις τίποτα με ακρίβεια, γιατί λοιπόν να εμφανίζει η ίδια η θεωρεία τέτοια απολυτότητα στις απόψεις της; Αυτό όμως που μπορώ να δηλώσω με σιγουριά είναι ότι από τη στιγμή της εμφάνισης της θεωρίας του χάους, το μέλλον του μάνατζμεντ δεν θα είναι ποτέ το ίδιο ξανά.

Learning organization

Έχοντας ως δεδομένο ότι η αλλαγή αποτελεί πλέον αναπόσπαστο μέρος του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και με τις μελλοντικές προβλέψεις να συγκλίνουν στην άποψη ότι η διαδικασία της αλλαγής θα κλιμακωθεί και θα παγιωθεί σαν μια φυσιολογική οργανωσιακή λειτουργία, όλες οι θεωρίες, ανεξάρτητα από την προέλευση τους και τα δομικά τους στοιχεία, συμφωνούν ότι μόνο μια μαθησιακή οργάνωση μπορεί να επιβιώσει μακροπρόθεσμα. Η διαρκή και γόνιμη μάθηση ως μέρος της επιχειρησιακής κουλτούρας και ως αναπόσπαστο μέρος του συστήματος αξιών της επιχείρησης, έχει αναγνωριστεί ως το πιο σημαντικό όπλο για την αντιμετώπιση των συνεχών δραστικών μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η πραγματικότητα λοιπόν που διαμορφώθηκε τα τελευταία ιδίως χρόνια με κύρια χαρακτηριστικά της την παγκοσμιοποίηση, τη διεθνοποίηση των αγορών, την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού, τις τεχνολογικές εξελίξεις που ριζικά αναδιαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο έχουν συγκροτηθεί και λειτουργούν οι επιχειρηματικές διαδικασίες, τη σμίκρυνση των χρονικών κύκλων, τη θέση της εξυπηρέτησης του πολίτη στο επίκεντρο της δημόσιας διοίκησης, επέβαλε την αλλαγή της γραφειοκρατικής κουλτούρας και κατέδειξε την ανάγκη η οργάνωση όχι απλώς να εφαρμόζει όσα γνωρίζει, αλλά να μαθαίνει και ακόμα περισσότερο να μαθαίνει να μαθαίνει, να καταστεί δηλαδή μία μαθησιακή οργάνωση. Σύμφωνα με τον Garvin (The Learning Organization and Organizational Learning: New Roles for Workers, Managers, Trainers and Consultants, Sugarman B) μαθησιακή οργάνωση είναι μία οργάνωση με αναπτυγμένη τη δεξιότητα της δημιουργίας, της απόκτησης και της μεταφοράς γνώσης καθώς και της τροποποίησης της συμπεριφοράς της ώστε να αντανάκλα νέα γνώση και διορατικότητα.

Σε αυτό το σημείο και πριν συνεχιστεί η προσέγγιση της φιλοσοφίας αυτής, γιατί για φιλοσοφία πρόκειται και όχι για κάποιο συγκεκριμένο τρόπο διοίκησης, πρέπει να αναφερθεί ότι η χρήση του όρου ‘Μαθάνων Οργανισμός’ (Learning Organization) σαν το κύριο χαρακτηριστικό του σύγχρονου οργανισμού, εμπεριέχει βέβαια σε αντιδιαστολή και

τον όρο ‘από-μάθηση’ (de-learning) με την έννοια της απελευθέρωσης από παλιές γνώσεις/πρακτικές και την υιοθέτηση των αρχών της διοίκησης της γνώσης (knowledge Management) και της διοίκησης της Αλλαγής (Change management), (Smih D., 1996). Η αλλαγή ή αναδόμηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα στους οργανισμούς, γίνεται πλέον προς αυτές τις δύο κατευθύνσεις.

Η οργανωσιακή μάθηση είναι η προσπάθεια μιας οργάνωσης να αντιληφθεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται, ώστε να μπορέσει να αναπτύξει προοδευτικά τις προσαρμοστικές τις δομές με σκοπό την αύξηση της ικανότητας της να πετυχαίνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η μάθηση ως έννοια στα πλαίσια μιας οργάνωσης, έχει χρησιμοποιηθεί και στο παρελθόν στις διαδικασίες σχεδιασμού, στη διόρθωση λαθών και στην αντιμετώπιση προβλημάτων. Η νέα διάσταση που λαμβάνει η έννοια της μάθησης σε μία σύγχρονη οργάνωση έχει να κάνει με τις αλλαγές στο εξωτερικό της περιβάλλον. Η μάθηση πλέον καθίσταται μία δυναμική διαδικασία που μπορεί να μεταλλάσσεται συναρτήσει των αναγκών που προκαλούνται από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες (δυνατότητα επανακαθορισμού μαθησιακής διαδικασίας). Η οργάνωση μάθησης μπορεί να προσαρμόζεται στο εξωτερικό περιβάλλον ώστε να θέτει τη καταλληλότερη πολιτική στόχων και να επιλέγει τον ανάλογο σχεδιασμό υλοποίησης, προκειμένου να φτάσει στον αντικειμενικό της σκοπό. Βασικές δεξιότητες αυτού του τύπου οργάνωσης είναι η συστηματική επίλυση του προβλήματος, ο πειραματισμός με νέες μεθόδους, η μάθηση από την εμπειρία της και την προηγούμενη ιστορία της, η μάθηση από τις εμπειρίες και τις πρακτικές της με τους άλλους, η διάδοση της γνώσης στο εσωτερικό της γρήγορα και αποτελεσματικά. Μέσα σ’ αυτό το περιβάλλον αναπτύσσεται η έννοια της οργανωσιακής μάθησης.

Η έννοια learning organization απασχολεί όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια τον επιχειρηματικό κόσμο που πλέον έχει αντιληφθεί ότι δεν είναι απλά μια θεωρητική έννοια αλλά αποτελεί ένα κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ευρύτητα της έννοιας μπορεί να οδηγήσει σε πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις αλλά και σε παρερμηνείες ή αποσπασματικές θεωρήσεις. Η οργανωσιακή μάθηση είναι έννοια σύνθετη, πολύπλευρη, επηρεάζεται και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργίες μιας οργάνωσης και αποτελεί ίσως την μόνη ενδεδειγμένη διαδικασία για την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας οργάνωσης. Τα τελευταία χρόνια η εν λόγω έννοια έρχεται όλο και συχνότερα στο προσκήνιο των οργανώσεων. Οι περισσότεροι έχουν ακούσει γι’ αυτή και κάποιοι ίσως να την έχουν βιώσει. Ωστόσο, δεν υπάρχει ακόμη ένας κοινά διαμορφωμένος και γενικά αποδεκτός ορισμός.

Σε αυτό το σημείο σκόπιμο να παρουσιαστεί η εννοιολογική σημασία του όρου οργάνωση. Οργάνωση είναι η διεργασία της ανάπτυξης ενός συστηματικού τρόπου συνδυασμού των φυσικών και ανθρώπινων πόρων που είναι ουσιώδεις για την επίτευξη των

στόχων της επιχείρησης (Μια μεθοδική σειρά σεμιναρίων στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για σπουδαστές, στελέχη επιχειρήσεων, και επαγγελματίες μανάτζμεντ (1993), Montana P.-Charnov). Συνεχίζοντας θα μπορούσε να λεχθεί ότι ένας learning organization είναι ένας οργανισμός που ενθαρρύνει την μάθηση μεταξύ των ανθρώπων του. Προάγει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, με σκοπό να δημιουργήσει ένα πιο πληροφορημένο ανθρώπινο δυναμικό. Η οργανωσιακή μάθηση σχετίζεται με την απόκτηση, εφαρμογή και τέλεια γνώση νέων εργαλείων και μεθόδων που επιτρέπουν ταχύτερη βελτίωση εκείνων των διαδικασιών των οποίων η βελτίωση είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία της οργάνωσης (www.schneiderman.com). Το παραπάνω έχει ως αποτέλεσμα έναν ιδιαίτερα ευέλικτο οργανισμό, μέσα στον οποίο οι άνθρωποι δέχονται και υιοθετούν τις νέες ιδέες και τις αλλαγές, κάτω από ένα κοινό πρίσμα και μια κοινή αντίληψη.

Ο Argyris ορίζει την οργανωσιακή μάθηση ως μία διαδικασία ανίχνευσης και διόρθωσης λαθών (R. G. Sonnihsen, 2000). Ο ίδιος διακρίνει την οργανωσιακή μάθηση σε μάθηση μονού και διπλού βρόγχου. Η πρώτη συμβαίνει όταν η οργάνωση πετυχαίνει τους στόχους της ανιχνεύοντας και διορθώνοντας τα λάθη της. Η δεύτερη όταν τίθενται σε αμφισβήτηση οι πολιτικές, οι νόρμες και οι στόχοι. Εδώ η οργάνωση λειτουργεί διαρκώς με τρόπο που αμφισβητεί την ισχύουσα τάξη πραγμάτων. Τέλος κατά την Margaret Dale, τα μαθήματα που παίρνουν οι οργανώσεις από την εμπειρία, τους δίνουν τον τίτλο της οργάνωσης που μαθαίνει. (Managing Learning (1994), C. Mabey and P. Iles).

Learning Organization είναι ένας οργανισμός στον οποίο οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα, ατομικά και συλλογικά, αυξάνουν την χωρητικότητα τους για να παράγουν αποτελέσματα που πραγματικά τους ενδιαφέρουν. Βασικές αρχές είναι: η αυτοκυριαρχία, η συζήτηση των οραμάτων με τους άλλους, η κατασκευή πλάνων, η ομαδική μάθηση, η συστημική σκέψη, η συλλογική ευθύνη, ο διάλογος, η ηγεσία και η ισορροπία χρόνου ζωής-εργασίας. Η οργανωσιακή μάθηση ενθαρρύνει τη διαρκή μάθηση, την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία. Ενθαρρύνονται επίσης τα άτομα, να αναπτύξουν στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητές τους και να εργαστούν συλλογικά για την επίτευξη του κοινού στόχου. Μόνο έτσι μπορεί να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της οργάνωσης, η οποία περνά μέσα από την προσωπική ολοκλήρωση των στελεχών της .

Σύμφωνα με τον Garvin, οργάνωση που μαθαίνει είναι αυτή που έχει την ικανότητα να δημιουργεί, να αποκτά, να μεταφέρει τη γνώση και να τροποποιεί τη συμπεριφορά της για να αντιμετωπίσει τη νέα γνώση και τις νέες αντιλήψεις (Managing the Public Sector (2002), G. Starling). Ακολουθώντας τον συστηματικό ορισμό της έννοιας, μία οργάνωση που μαθαίνει είναι αυτή που μαθαίνει δυναμικά και συλλεκτικά, και μετασχηματίζεται συνεχώς για να χρησιμοποιήσει τη γνώση. Κατά τους Pedler, Boydell και Burgoyne οργάνωση που μαθαίνει είναι αυτή που διευκολύνει τη μάθηση όλων των μελών

της και μεταμορφώνεται συνεχώς. Ένας Learning Organization προσπαθεί να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό του, ώστε να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες του και χρησιμοποιεί την μάθηση σαν ένα μέσο για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Pedler, μια οργάνωση που μαθαίνει είναι:

- α) Αυτή που έχει ένα κλίμα στο οποίο τα μέλη της ενθαρρύνονται να μαθαίνουν και να αναπτύσσουν όλο το δυναμικό τους.
 - β) Αυτή που επεκτείνει τη μαθησιακή κουλτούρα έτσι ώστε να περιλαμβάνει τους πελάτες και άλλους σημαντικούς για αυτήν παράγοντες.
 - γ) Αυτή που καθιστά τη στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων, βασικό παράγοντα στην πολιτική του οργανισμού.
 - δ) Αυτή που βρίσκεται σε συνεχή διαδικασία οργανωσιακής μεταμόρφωσης.
- (Managing Learning (1994), C. Mabey and P. Iles).

Κατά τον P. M. Senge η κυρίαρχη άποψη για την οργανωσιακή μάθηση δίνει έμφαση στην προσαρμοστικότητα. Έχοντας ως δεδομένο τον γρήγορο ρυθμό των αλλαγών η πιο πετυχημένη οργάνωση, σύμφωνα με το περιοδικό «Fortune», είναι η οργάνωση που μαθαίνει, η οργάνωση που προσαρμόζεται (Christopher Mabey and Paul Iles, 1994). Ο ίδιος επιστήμονας δίνει τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης που μαθαίνει: το πρώτο απ' αυτά είναι ότι τα στελέχη της μαθαίνουν καινούρια πράγματα διαρκώς, ενώ το δεύτερο είναι η κωδικοποίηση της πετυχημένης συμπεριφοράς που επισημάνθηκε κάπου αλλού στην ίδια ή άλλη οργάνωση (Benchmarking (1993), Karlof and S. Ostblom). Όλοι οι ορισμοί που προαναφέρθηκαν συγκλίνουν στην παραδοχή ότι η οργανωσιακή μάθηση είναι **η διαδικασία συνεχούς απόκτησης ή δημιουργίας γνώσης από την πλευρά της οργάνωσης η οποία στοχεύει στη βελτίωσή της και στην προσαρμογή της σε νέες συνθήκες. Η οργάνωση που μαθαίνει είναι τελικά αυτή που μαθαίνει να μαθαίνει και κατά συνέπεια να βελτιώνεται.**

Προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού που είναι προσανατολισμένος στην συνεχή μάθηση, είναι η αποδοχή δύο βασικών αρχών για την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού από το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Αναφέρεται πως οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πρόσβαση στην εκπαιδευτική διαδικασία, η οποία επιδιώκει στόχους που συχνά είναι ευρύτεροι από αυτούς που στενά προσδιορίζει η επιχείρηση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι πρέπει να ενθαρρύνονται να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την προσωπική τους ανάπτυξη και να μπορούν να συμμετέχουν σε αποφάσεις σχετικά με αυτή.

Το πιο σημαντικό στοιχείο και η βάση όλης αυτής της φιλοσοφίας είναι ο ανθρώπινος παράγοντας μέσα στην επιχειρησιακή λειτουργία και η συστηματική ανάπτυξη του, άλλωστε αυτός είναι και ο κύριος φορέας της γνώσης. Παρατηρείται λοιπόν συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον σε σχέση με την εκπαίδευση των εργαζομένων από την επιχείρηση

για την επιχείρηση, αλλά και για σκοπούς γενικότερης φύσης. Συγκεκριμένα, ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που θα μπορούσε να αναφερθεί είναι η ύπαρξη των Προγραμμάτων Ανάπτυξης Εργαζομένων (Employee Development Schemes - EDS). Πρόκειται για προγράμματα υποστηριζόμενα από τους εργοδότες και συχνά και από τα σωματεία των εργαζομένων, τα οποία παρέχουν σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη.

Γενικά, παρατηρείται μία στροφή των επιχειρήσεων στον τομέα της ανάπτυξης και της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για να πετύχουν τους στόχους τους. Έτσι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να αλλάξουν την οργάνωσή τους και με διάφορους τρόπους να ξεφύγουν από το παραδοσιακό πλαίσιο λειτουργίας, υιοθετώντας το ευέλικτο και αποτελεσματικό προφίλ που αυτές επιθυμούν. Τέλος πρέπει ακόμη να επισημανθεί ότι η έννοια της οργανωσιακής μάθησης σηματοδοτεί το πέρασμα από την προσαρμοστική (one-loop learning) στην προδραστική (double-loop learning) μάθηση: δεν περιμένουμε να γίνει το σφάλμα για να αμφισβητηθούν οι αρχές της οργάνωσης αλλά διερευνάται η ανάγκη αλλαγής στρατηγικής για περισσότερη ανταπόκριση, πριν αυτό εκδηλωθεί.

Αναλυτικότερα, τα στάδια του συστήματος της οργανωσιακής μάθησης είναι: ορισμός και χαρτογράφηση του προβλήματος, συζήτηση του χάρτη με πελάτες και αποδοχή του από αυτούς, δοκιμή του μοντέλου, εύρεση λύσεων στο πρόβλημα και προσομοίωση για να διερευνηθεί ο πιθανός τους αντίκτυπος, παραγωγή της επέμβασης, μελέτη του αντίκτυπου. Σε όλη αυτή τη διαδικασία καθοριστικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας διότι αυτή, έχοντας ενστερνιστεί τις ανωτέρω αρχές, θα τις διοχετεύσει στα μέλη της οργάνωσης και θα τα ενθαρρύνει να αλλάξουν τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς. Άλλωστε **μια οργάνωση μαθαίνει όταν μπορεί να δημιουργήσει το μέλλον που επιθυμεί περισσότερο.**

Ο λόγος της αύξησης του ενδιαφέροντος για την οργανωσιακή μάθηση, δεν είναι άλλος από τον αυξανόμενο ρυθμό αλλαγής. Η επιχείρηση που θα καταφέρει να μάθει γρήγορα και στην συνέχεια να αφομοιώσει τις αλλαγές, είναι αυτή που θα αποδώσει καλύτερα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η αλλαγή πλέον μετριέται σε όρους μηνών και όχι σε όρους ετών όπως γίνονταν στο παρελθόν. Κλασικά η εργασία παρουσιάζονταν ως συντηρητική και απόμακρη από τις αλλαγές. Η μάθηση θεωρούνταν ως κάτι τελείως διαφορετικό και απόμακρο από την φύση της εργασίας και κάθε είδους πρόοδος φαινόταν ως αναγκαία και ενοχλητική και περισσότερο εμφανιζόταν ως προϊόν αντίδρασης σε ένα απροσδόκητο γεγονός. Είναι λοιπόν ενδιαφέρον να παρατηρηθεί η μετάβαση από την μία εποχή στην άλλη και να δειχθεί πως μεταβαλλόταν σταδιακά η στάση απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή.

Ουσιαστική έρευνα αναφορικά με την «τέχνη της μάθησης» δεν έγινε μέχρι τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Την δεκαετία του '50 εισήχθη το σκεπτικό των Συστημάτων Σκέψης

(Systems Thinking), αλλά δεν εφαρμόστηκε ποτέ. Η Gould-Kreutzer Associates, Inc. (www.crcn.co.za) προσδιόρισε τα Συστήματα Σκέψης ως «το πρίσμα κάτω από το οποίο παρατηρούνταν περισσότερο οι σχέσεις παρά τα πράγματα, το να βλέπεις το δάσος και όχι τα δέντρα». Αυτό έδειχνε πως οι επιχειρήσεις έπρεπε να γνωρίζουν στοιχεία για την επιχείρηση ως σύνολο, αλλά και για τα άτομα ξεχωριστά. Μέχρι την εισαγωγή αυτού του σκεπτικού, οι εταιρείες επικεντρώνονταν στις δικές τους ανάγκες και όχι στις ανάγκες των εργαζομένων. Τα Συστήματα Σκέψης προσπάθησαν να αλλάξουν τις διοικητικές κατευθύνσεις, έτσι ώστε να περιλαμβάνουν και τις ατομικές φιλοδοξίες των εργαζομένων, εκτός από τους στόχους της επιχείρησης.

Μια κατηγορία των παραπάνω συστημάτων ήταν τα Συστήματα Στήριξης Αποφάσεων (Decision Support Systems - DSS) και χρησιμοποιούνταν στα διοικητικά στελέχη για την λήψη μελλοντικών αποφάσεων. Συγκεκριμένα αφορούσαν την δημιουργία επιχειρησιακών μοντέλων τα οποία στην ουσία ωφελούσαν περισσότερο την διοίκηση παρά την συνολική και καθολική λειτουργία του συστήματος της επιχείρησης. Αυτό οφείλονταν στο ότι το μοντέλο, όπως αυτό σχεδιάζονταν, επικεντρωνόταν κυρίως στην δεδομένη μορφή που είχε η επιχείρηση εκείνη την στιγμή και στις περιορισμένες μελλοντικές εναλλακτικές μορφές της. Ένα από τα πλεονεκτήματα των Συστημάτων Στήριξης Αποφάσεων ήταν πως μετέτρεψαν την εννοούμενη γνώση (implicit knowledge), σε προφανή γνώση (explicit knowledge). Κάτι τέτοιο παρείχε περισσότερη γνώση μέσα στην επιχείρηση καθώς και μία δυνατότητα αυξημένης ενδοεπιχειρησιακής μάθησης αφού η 'προφανής γνώση' εξαπλώνεται γρηγορότερα και ευκολότερα μέσα στην επιχείρηση. Με βάση αυτό το γεγονός τα Συστήματα Στήριξης Αποφάσεων θεωρήθηκαν ως μία επιπρόσθετη μέθοδος επικοινωνίας στις επιχειρήσεις. Αυτό το εργαλείο προβλέπονταν να γίνει απαραίτητο για τον κάθε manager, κάτι που τελικά δεν έγινε ποτέ.

Στην δεκαετία του '70 πρωτοεμφανίστηκε η οργανωσιακή μάθηση. Ένας από τους πρώτους ερευνητές σε αυτό το πεδίο της έρευνας ήταν ο Cris Argyris του Πανεπιστημίου Harvard. Το βιβλίο που εξέδωσε το 1978 ήταν μία ιδιαίτερη σημαντική προσέγγιση στο θέμα. Ακόμα όμως και έπειτα από αυτή την συγγραφική προσπάθεια η φιλοσοφία της οργανωσιακής μάθησης δεν εφαρμόστηκε από τις επιχειρήσεις.

Στην δεκαετία του '80 οι επιχειρήσεις ανακάλυψαν την ύπαρξη του παράγοντα χρόνου ως μία άλλη μορφή συγκριτικού πλεονεκτήματος. Σταδιακά αυτό οδήγησε σε μία μορφή ανταγωνισμού ικανοτήτων, κάτι που περιλάμβανε και την ανάπτυξη των ικανοτήτων μάθησης. Πολλοί ερευνητές, ανάμεσα τους και ο Peter Senge, ανέπτυξαν με τις έρευνες τους το συγκεκριμένο θέμα. Η μεγάλη αύξηση της βιβλιογραφίας για το θέμα, οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην εφαρμογή των μαθησιακών θεωριών στην καθημερινή πρακτική. Οι επιχειρήσεις αυτές τώρα προσπαθούν να γίνουν Learning Organizations. Βέβαια αν η αλλαγή μιας επιχείρησης σε Learning Organization γίνει αμέσως τότε το περιβάλλον γύρω από τους

εργαζόμενους θα γίνει υπερβολικά περίπλοκο και δυναμικό και αναμένονται ισχυρές αντιστάσεις και αντιδράσεις. Κάτι τέτοιο θα προκαλέσει σύγχυση και συγκρούσεις στο εσωτερικό της εταιρείας και τελικά μπορεί αντί για κλίμα μάθησης να προκληθεί χάος. Είναι λοιπόν προφανές το ότι για να μπορέσει να μετατραπεί μια επιχείρηση σε μαθησιακή οργάνωση πρέπει να μπορεί να διατηρήσει μια ισορροπία μεταξύ της αλλαγής και της σταθερότητας, μεταξύ του 'παλιού' και του 'καινούργιου'. Οι οργανισμοί πρέπει να αλλάζουν έχοντας πλήρη γνώση του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, το οποίο πρέπει να είναι έτοιμο και να απαιτεί την αλλαγή.

Πλεονεκτήματα ενός learning organization

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις γίνεται συνεχώς πιο ανταγωνιστικό και δυναμικό. Η επιβίωση τους εξαρτάται άμεσα από το πως θα αντιμετωπίσουν την διπλή πρόκληση που τους παρουσιάζεται. Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν τρόπους να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές, αλλά ταυτόχρονα να μπορούν να αφομοιώνουν και να προσαρμόζονται γρήγορα στις συνεχείς αλλαγές. Οι οργανώσεις που θέλουν να επιβιώσουν, να πετύχουν και να είναι ποιοτικές, επιβάλλεται να πετύχουν την άμεση ανταπόκρισή τους στις σύγχρονες και συνεχείς αλλαγές και την μετατροπή τους σε οργανώσεις μάθησης.

Η δημιουργία ενός learning organization είναι μια πραγματικά επίπονη διαδικασία και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις δε θα έμπαιναν σε μια τέτοια διαδικασία αν δεν ανέμεναν απτά αποτελέσματα και οφέλη από την εφαρμογή του. Τα οφέλη αυτά είναι πολλά και δεν περιορίζονται μόνο στο στενό εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως θα δούμε, αλλά έχουν αντίκτυπο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Συγκεκριμένα τώρα μέσω της υιοθέτησης μιας και εφαρμογής ενός learning organization, αποδέχεται αυτόματα και τη συνεχή μάθηση ως βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη. Με τον τρόπο αυτό τα μέλη της επιχείρησης μαθαίνουντας μέσα από τις δικές τους εμπειρίες αλλά και των άλλων, είναι σε θέση διαρκώς να συμβάλλουν προκειμένου να βελτιωθούν και να αναβαθμισθούν οι τεχνικές, οι μέθοδοι, τα προγράμματα παραγωγής και γενικότερα το τεχνολογικό επίπεδο, με την ευρεία έννοια του όρου, της εταιρίας. Το γεγονός αυτό έχει ως λογική συνέπεια την εξοικονόμηση σημαντικών οικονομικών και ανθρώπινων πόρων. Τα κρίσιμα ζητήματα στα οποία καλούνται να απαντήσουν σήμερα οι οργανώσεις είναι:

- Νέα οργάνωση, αναδόμηση, και επανασχεδιασμός.
- Αυξημένες δεξιότητες.
- Ανανέωση της γνώσης.
- Αυξημένος ανταγωνισμός.

- Αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας.
- Διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών-πολιτών.
- Διαρκώς μεταβαλλόμενο πολιτικοοικονομικό περιβάλλον.

Πλέον είναι κοινά αποδεκτό ότι μόνο οι οργανώσεις που μαθαίνουν μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του σύγχρονου και ευμετάβλητου περιβάλλοντος, διότι έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν και να προσαρμόζονται πιο εύκολα στις αλλαγές. Επιπλέον δύνανται να επιταχύνουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, διαδικασιών και υπηρεσιών και μεταδίδουν τη γνώση μέσα στην οργάνωση. Επιπλέον κριτικής σημασίας χαρακτηριστικό είναι η ικανότητα να μαθαίνουν από τα λάθη και να αξιοποιούν όλα τα στελέχη σ' όλα τα επίπεδα. Τέλος μπορούν να συντομεύουν τον απαιτούμενο χρόνο για την εφαρμογή στρατηγικών αλλαγών και να βελτιώνονται συνεχώς.



Οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης έχουν πάντα βασικό ρόλο στην λειτουργία των οργανισμών και είναι απαραίτητο στοιχείο για οποιαδήποτε μορφή παραγωγής. Η ταχύτατη ανάπτυξη της τεχνολογίας σήμερα και ο ριζικός τρόπος με τον οποίο μεταβάλλει τις επιχειρηματικές διαδικασίες, δεν υποβαθμίζει το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά αντιθέτως του προσδίδει ακόμα μεγαλύτερη αξία. Κατά την προσπάθεια για την επίτευξη της μέγιστης δυνατής απόδοσης, τα άτομα πρέπει να παρακινηθούν ώστε να αξιοποιήσουν όλες τις δυνατότητές τους και να προσφέρουν το μέγιστο που μπορούν, πάντα με τελικό στόχο την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Έχει ήδη αναφερθεί και τονιστεί πως οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, με την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Οι οργανώσεις που έχουν εφαρμόσει την φιλοσοφία του Learning Organization έχουν διαπιστώσει πως τα οφέλη από αυτή την στρατηγική απόφαση είναι τα εξής :

- Αυξημένα κίνητρα για εργασία και κλίμα εμπιστοσύνης
- Βελτιωμένη επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

- Καινοτομία και αυξημένη δημιουργικότητα των εργαζομένων
- Προσαρμοστικότητα στις αλλαγές
- Βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών
- Αύξηση ανταγωνιστικότητας.

Ωστόσο τα οφέλη αυτά δεν περιορίζονται στο παραγωγικό επίπεδο μόνο, αλλά επιδρούν στο γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης και κατ' επέκταση στις επιμέρους λειτουργίες αυτής (όπως είναι τα τμήματα marketing, finance, human resource, public relations, R&D κλπ). Αυτό οφείλεται εν μέρει στο ότι οι εσωτερικοί διάλογοι επικοινωνίας (σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο) αποκτούν μεγαλύτερη ευελιξία και λειτουργούν καλύτερα, εγκαταλείποντας έτσι τακτικές του παρελθόντος, όπου ο προϊστάμενος θεωρούσε ότι δεν έχει τίποτα να αντλήσει από τον υφιστάμενό του, τον οποίο άλλωστε αντιμετώπιζε υπεροπτικά με ανάλογες συνέπειες για το σύνολο της επιχείρησης.

Γενικά πρέπει να τονιστεί πως όταν η εταιρεία προσπαθεί να αυξήσει τα προσόντα, τις ικανότητες και τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού της, τότε συνεισφέρει τα μέγιστα στην ανόρθωση της ανταγωνιστικότητάς, τόσο της ίδιας όσο και της τοπικής-εθνικής οικονομίας και επιπλέον βοηθάει στην ανόρθωση του γενικότερου επιπέδου μόρφωσης των ατόμων. Αυτοί και άλλοι πολλοί λόγοι ωθούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση του προφίλ της μαθησιακής οργάνωσης, δηλαδή στην εφαρμογή της θεωρίας του Learning Organization στην πράξη.

Σκόπιμο είναι να γίνει ένας διαχωρισμός και να μην ισοπεδώνονται οι έννοιες της οργανωσιακής μάθησης και της οργάνωσης που μαθαίνει. Όταν αναφέρεται μια οργάνωση που μαθαίνει μιλάμε για το «τι» και περιγράφουμε τα συστήματα, τις αρχές της οργάνωσης. Αντίθετα η οργανωσιακή μάθηση αναφέρεται στο «πως» η μάθηση λαμβάνει χώρα. Συνεπώς η οργανωσιακή μάθηση είναι μία μόνο διάσταση της οργάνωσης που μαθαίνει. Μερικές ακόμη από τις πολυάριθμες διαστάσεις της είναι:

- Η μάθηση επιτυγχάνεται από την οργάνωση ως σύνολο σχεδόν σαν να ήταν η οργάνωση ένα μυαλό
- Τα στελέχη αναγνωρίζουν την κρισιμότητα της μάθησης για την επιτυχία της οργάνωσης.
- Η μάθηση είναι μία συνεχής διαδικασία που χρησιμοποιείται στρατηγικά.
- Δίνεται έμφαση στη δημιουργικότητα
- Υπάρχει συνεχής πρόσβαση στις πληροφορίες και τις πηγές δεδομένων
- Υπάρχει συνεργατικό κλίμα
- Επικρατεί η άποψη ότι μαθαίνουμε ακόμη και από τις αποτυχίες
- Όλοι καθοδηγούνται από μία επιθυμία για ποιότητα και συνεχή βελτίωση
- Η θεώρηση των λαθών ως προσπελάσιμα εμπόδια στη συνεχή μάθηση και απαραίτητα για τη βελτίωση της οργάνωσης

- Η εκπλήρωση τριών απαραίτητων όρων μάθησης: input, synthesis, output
- Ένα κοινό πλαίσιο στρατηγικής που επιτρέπει στον καθένα να συνεισφέρει ο ίδιος στην επίτευξη του στόχου

Άρα έχοντας δημιουργήσει μια ανάλογη κουλτούρα στο εσωτερικό της επιχείρησης, αποσπώντας την αφοσίωση και τον καλύτερο εαυτό των εργαζομένων, συμπεραίνει κανείς εύκολα ότι η κατάσταση αυτή μεταφράζεται σε καλό κλίμα απέναντι στους πελάτες. Οι τελευταίοι μάλιστα δεν επωφελούνται μόνο από το καλό αυτό κλίμα, αλλά και από τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων που η εν λόγω εταιρία τους προσφέρει, μια και μέσω της μάθησης και της διάθεσης για καινοτομία και δημιουργία έχει την ανάλογη δυνατότητα. Επιπλέον ένας learning organization έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται με σχετική ευκολία στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού του, υπαρκτού ή δυνητικού, κερδίζοντας ή διατηρώντας με τον τρόπο αυτό την πίστη των καταναλωτών προς τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει (loyalty).

Οργανισμός Μάθησης και Οργανωσιακή κουλτούρα

Καμία οργάνωση δεν είναι τέλεια. Όλες στελεχώνονται από ανθρώπους που κάνουν λάθη. Τα λάθη είναι βασικά χαρακτηριστικά της ανάπτυξης και της μάθησης. Η οργανωσιακή μάθηση είναι ανάμεσα στους πιο σημαντικούς παράγοντες για τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Η πιο προφανής διαφορά ανάμεσα στον τρόπο μάθησης των οργανώσεων και των ατόμων είναι ότι τα άτομα έχουν μνήμη -βασική για τη μάθηση- ενώ οι οργανώσεις όχι. Αυτό εξηγεί και το γεγονός ότι τα αποτελέσματα των προγραμμάτων βελτίωσης της κουλτούρας διαρκούν για λίγο. Η βασική διαφορά μεταξύ ατόμου και οργάνωσης είναι στη διαδικασία αποθήκευσης των πληροφοριών. Τα άτομα τις αποθηκεύουν στη μνήμη τους ενώ οι οργανισμοί πρωταρχικά στην κουλτούρα τους και δευτερευόντως στα αρχεία τους. **Άρα οι οργανώσεις μαθαίνουν μέσα από τη διαδικασία της αλλαγής κουλτούρας** (Ten steps to a learning Organization (1998), P. Kline, B. Saunders).

Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα συχνά χρησιμοποιείται λανθασμένα και είναι παρεξηγημένος. Έτσι γίνεται λόγος για ένα πράγμα το οποίο μπορεί να σχηματιστεί και να διαμορφωθεί κατά βούληση. Η κουλτούρα όμως είναι κάτι πολύ πιο περίπλοκο απ' αυτό. Συμπεριλαμβάνει τις βαθύτερες εκείνες υποθέσεις που οι άνθρωποι θεωρούν αυτονόητες σε τέτοιο σημείο, ώστε να μην διανοούνται καν να τις συζητήσουν. Τέτοιες υποθέσεις είναι εκείνες π.χ. που αφορούν τους σκοπούς της οργάνωσης (E. Schein, Διοικητική Ενημέρωση, 2002). Παρόλο που η βιβλιογραφία περιέχει πολλούς διαφορετικούς ορισμούς για την κουλτούρα, οι ερευνητές συμφωνούν στο τι είναι, τι κάνει και πως εμφανίζεται. Η κουλτούρα είναι συλλογικό φαινόμενο. Είναι ο ξεχωριστός τρόπος που έχουν οι οργανώσεις για να πιστεύουν, να σκέφτονται και να δρουν, τρόπος που υπαγορεύεται από σύμβολα, ήρωες, ιδεολογίες και αξίες (Enhancing Organizational Performance (1997), D. Druckman, J.E.

Singer, H Van Cott). Με άλλα λόγια είναι το σύστημα των κυρίαρχων αξιών μιας οργάνωσης. Αποτελεί:

➤ Το σύνολο των θεμελιωδών παραδοχών σχετικά με το τί παράγει ο οργανισμός, πώς, πού, σε ποιους απευθύνεται.

➤ Το σύνολο των αξιωμάτων που διέπουν την αποστολή (business mission) και τη λειτουργία ενός οργανισμού.

Από την κουλτούρα απορρέουν όλα τα υπόλοιπα: τεχνολογική αφομοίωση, αξίες, κανόνες κτλ. Αυτή περιορίζει τις πολιτικές προστριβές και προάγει την συναντίληψη και την συμφωνία στις διαδικασίες και πρακτικές. Τεχνολογικές αλλαγές που προσκρούουν στην οργανωσιακή κουλτούρα συνήθως δεν έχουν καμία τύχη. Ειδικού τύπου έργα, όπως τα έργα επιχειρησιακής αναδιάρθρωσης (business reengineering) κάτω από αυστηρές προϋποθέσεις κατορθώνουν να αλλάξουν την κουλτούρα. Ο Hofstede (www.simerini.com) βρήκε πέντε διαστάσεις της κουλτούρας που αποτελούν τη βάση της συμπεριφοράς και της στάσης των ατόμων στην εργασία:

- 1) Ατομικότητα - συλλογικότητα.
- 2) Υψηλή ή μη άνιση κατανομή της ισχύος, χαμηλή ή άνιση κατανομή της ισχύος.
- 3) Υψηλό επίπεδο αποφυγής της αβεβαιότητας - χαμηλό επίπεδο αποφυγής της αβεβαιότητας.
- 4) Ανδροκρατία - Γυναικοκρατία.
- 5) Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός - βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός.

Η κουλτούρα διαχειρίζεται τις συλλογικές αβεβαιότητες, δημιουργεί κοινωνική τάξη, συνέχεια, συλλογική ταυτότητα και δέσμευση (Trice and Beyer, 1993). Όταν μιλάμε για αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας αναφερόμαστε στην μετασχηματιστική μάθηση. Δηλαδή για μάθηση η οποία δεν θα μένει στη στεία συλλογή και αποθήκευση πληροφοριών και γνώσης, αλλά σ' αυτήν που θα αξιοποιείται για την διαρκή αλλαγή στη λειτουργία της οργάνωσης. Οργανωσιακή κουλτούρα είναι η κοινωνική δύναμη που ελέγχει τα πρότυπα οργανωσιακής συμπεριφοράς σχηματίζοντας τις απόψεις των μελών και τις αντιλήψεις τους για τα νοήματα και τις πραγματικότητες, παρέχοντας ενέργεια για κινητοποίηση και πιστοποιώντας ποιος ανήκει και ποιος όχι (The organizational culture perspective (1989), Ott).

Αναλυτικότερα, η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει πρότυπα αντιλήψεων έτσι ώστε τα μέλη των οργανώσεων να ξέρουν πώς αναμένεται να δράσουν και να σκεφτούν, παρέχει ανάλογα πρότυπα δέσμευσης σε αξίες έτσι ώστε τα μέλη των οργανώσεων να ξέρουν τι αναμένεται να εκτιμήσουν και πώς αναμένεται να νιώσουν, προσδιορίζει και διατηρεί όρια έτσι ώστε να είναι δυνατός ο διαχωρισμός μελών και μη μιας οργάνωσης και τέλος, λειτουργεί ως οργανωσιακό σύστημα ελέγχου, προδιαγράφοντας και απαγορεύοντας κάποιες

συμπεριφορές. Όπως και η κουλτούρα μιας κοινωνίας, έτσι και αυτή μιας οργάνωσης είναι καθοριστική για τον τρόπο συμπεριφοράς των μελών της .

Είναι προφανές από όσα προηγήθηκαν ότι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι επιτακτική εάν μία οργάνωση θέλει να μετατραπεί σε οργάνωση μάθησης. Ωστόσο αυτή η αλλαγή δεν είναι καθόλου εύκολη. Οι άνθρωποι νοιώθουν άνετα με τη λειτουργία της οργάνωσης, ασφαλείς μέσα στα καθήκοντά τους και έχουν έντονη την αίσθηση του «ανήκειν». Τελικά αντιστέκονται σε ότι διακόπτει τη συνηθισμένη κατάσταση και σε οτιδήποτε ξένο για τους ίδιους και καινοτομικό.

Στάδια- Αρχές δημιουργίας ενός learning organization

Οποιοσδήποτε οργανισμός θέλει να εφαρμόσει μια φιλοσοφία μαθησιακής οργάνωσης, θα πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική με εμφανείς, καλά καθορισμένους στόχους. Οι τρεις στρατηγικές γενικής χρήσης είναι (Συστήματα Διοίκησης Προσωπικού, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών):

➤ Accidental: Για πολλές εταιρίες το να υιοθετούν μια φιλοσοφία Learning organization είναι το *δεύτερο* βήμα στην πορεία να γίνουν Learning Organization. Ίσως ήδη να κάνουν βήματα για να επιτύχουν τους δικούς τους επιχειρηματικούς στόχους, τα οποία αφανώς ταιριάζουν στο πλαίσιο για την δημιουργία Learning Organization. Αυτή είναι η τυχαία προσέγγιση η οποία δεν ξεκίνησε με τρόπο συστηματικό και με επίγνωση της αρχής της μαθησιακής οργάνωσης (Learning Organization Concept).

➤ Subversive: Όταν ένας οργανισμός «ανακαλύψει» την φιλοσοφία Learning Organization, θα πρέπει να πάρει μια απόφαση για το πώς θέλει να προχωρήσει. Αυτή είναι μια απόφαση ανάμεσα σε μια ανατρεπτική και σε μια δεδομένη (παραδοσιακή) στρατηγική. Η ανατρεπτική στρατηγική διαφέρει από την τυχαία στο επίπεδο της επίγνωσης, δηλαδή ότι υπάρχει συνείδηση της αλλαγής και το τι επιζητείται, δηλαδή δεν είναι «μυστική». Και αυτή η στρατηγική μπορεί να μην υιοθετεί και να υποστηρίζει ανοιχτά το μοντέλο του Learning Organization, όμως αξιοποιεί και εκμεταλλεύεται τις ιδέες και τις τεχνικές του.

➤ Declared: Η άλλη επιλογή είναι η δεδομένη προσέγγιση. Με ετούτη τη στρατηγική ο οργανισμός αναλύει τον ίδιο του τον εαυτό. Οι αρχές του Learning Organization αποτελούν πλέον μέρος του «χαρακτήρα» και της κουλτούρας του οργανισμού, γίνονται μέρος της καθημερινής επιχειρησιακής λειτουργίας και εμφανίζονται σε όλες τις πρωτοβουλίες και ενέργειες των ατόμων αλλά και της ολότητας.

Υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι λεγόμενες «χρυσοί κανόνες», οι οποίες καταδεικνύουν τους βασικούς συντελεστές για την εύρυθμη λειτουργία και επιτυχία ενός Learning Organization, και συνοψίζονται στα οχτώ παρακάτω σημεία:

1. Πρόοδος με την Αλλαγή: Δεν θα πρέπει να υπάρχει φόβος για πιθανή αποτυχία. Οι Learning Organizations τρέφονται με τις αλλαγές. Όταν μια αλλαγή ξεκινήσει, θα πρέπει και να ολοκληρωθεί με ένα πρόγραμμα δράσης εστιασμένο στη συγκεκριμένη διαδικασία. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να έχουν ξεκαθαριστεί οι προσδοκώμενες επιδιώξεις και να έχει αναλυθεί πλήρως το πρόγραμμα δράσης, ώστε να αποφευχθούν τυχόν απροσδόκητες αντιδράσεις και απογοητεύσεις.

2. Ενθάρρυνση του πειραματισμού: Ο πειραματισμός, με την έννοια ότι υπάρχει άγνοια σε ορισμένες καταστάσεις (όπου η γνώση έρχεται μέσο εμπειρίας), είναι ένα απαραίτητο ρίσκο στην όλη διαδικασία μετατροπής και επιτυχίας ενός Learning Organization. Θα πρέπει ο οργανισμός να ενθαρρύνει την προσπάθεια και την επικοινωνία είτε για το άτομο χωριστά είτε για την επιχείρηση την ίδια.

3. Επιτυχία ή Αποτυχία της Επικοινωνίας: Άμεσα συνδεδεμένο με το παραπάνω, αυτό το σημείο τονίζει την σπουδαιότητα της επικοινωνίας. Απαραίτητο λοιπόν είναι να εκτιμάται, να ελέγχεται και στη συνέχεια να γίνεται μια σωστή αποτίμηση της προσφοράς της επικοινωνίας. Αν βρεθούν προβλήματα τα οποία είτε δεν λύνονται με την επικοινωνία είτε οφείλονται και οξύνονται από την επικοινωνία, τότε θα πρέπει να αναδιαμορφωθεί το σύστημα επικοινωνίας. Ο «κύκλος» του αναπροσδιορισμού είναι συνεχής και περιλαμβάνει τα στάδια της παρακολούθησης (της εξέλιξης), του απολογισμού-ελέγχου, των αποφάσεων (έπειτα την κριτική των όσων συμβαίνουν), και το στάδιο της αλλαγής (που αποφασίζεται στο προηγούμενο στάδιο).

4. Απόκτηση Γνώσεων-Μάθηση από το γύρω Περιβάλλον: Η απόκτηση γνώσεων πρέπει εξασφαλίζεται από πηγές τόσο εσωτερικές όσο και εξωγενείς. Πολύ σημαντικό είναι να μπορεί ο οργανισμός και τα μέλη του να μαθαίνουν από την εμπειρία και τα «παθήματα» των άλλων επιχειρήσεων. Εξίσου απαραίτητο είναι να μαθαίνει μέσα από την συζήτηση με τους με πελάτες, από τη στιγμή που είναι αδιαμφισβήτητο ότι πάνω από όλα βρίσκονται οι ανάγκες των πελατών και η όσο καλύτερη ικανοποίηση τους.

5. Διευκόλυνση της διαδικασίας μάθησης (Learning) μέσω των Εργαζομένων: Συνδέεται με το 2^ο σημείο όπου τονίστηκε η ενθάρρυνση των εργαζομένων και συμπληρώνεται εδώ με τη προώθηση της συμμετοχής σε περισσότερες εργασίες. Η επιχείρηση θα πρέπει να επενδύσει στην εκπαίδευση πολλαπλών ικανοτήτων των μελών της, ώστε να μπορεί να εκμεταλλεύεται όσο το δυνατόν περισσότερο αυτές τις ικανότητες (να παίρνει το καλύτερο από κάθε εργαζόμενο). Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται και το ηθικό στην εργασία και παράλληλα η «ενδυνάμωση» (αύξηση εξουσιών) προωθεί την υπευθυνότητα, ενώ μέσω όλων αυτών των παραγόντων διευκολύνεται η παροχή και αφομοίωση γνώσεων. Σημαντικό εδώ είναι το να καταφέρει ο οργανισμός να απαλείψει-απομακρύνει την αυστηρή και πολυεπίπεδη ιεραρχία που ίσως να υπάρχει και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα μάθησης.

6. Σύστημα Ανταμοιβής της Μάθησης: Στην συνέχεια θα πρέπει να αναλυθεί χωριστά το σύστημα ανταμοιβών, στην συγκεκριμένη περίπτωση η αμοιβή για την προσπάθεια τους να μάθουν και να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τις γνώσεις τους.. Καθένας θέλει η δουλειά του να εκτιμάται και να αμείβεται, η επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να ενισχύσει μέσω αυτού του συστήματος το ηθικό τους και την διάθεσή τους για απόδοση.

7. Ύπαρξη «Κατάλληλου Εγωισμού»: Εδώ εννοείται ότι ο οργανισμός θα πρέπει να διατηρεί κάποιο χαρακτήρα και να μην παρασύρεται από τις διαδικασίες παραμερίζοντας τους αντικειμενικούς στόχους που εξ' αρχής είχε θέσει προς υλοποίηση. Κάθε τόσο θα πρέπει να γίνονται «νύξεις» για την διασαφήνιση των επιδιωκόμενων από τον οργανισμό.

8. Ύπαρξη Αίσθησης «Φροντίδας»: Τέλος μέσα στην επιχείρηση είναι απαραίτητο να υπάρχει μια αίσθηση ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για το κάθε μέλος του χωριστά. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ασφαλείς και άνετοι να προτείνουν ιδέες, να ρωτούν απορίες, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και κυρίως «να έχουν όρεξη για δουλειά» μέσα σε ένα ευχάριστο και δυναμικό περιβάλλον. Η επιχείρηση λοιπόν πρέπει να ανακαλύψει εκείνους τους τρόπους που θα δημιουργήσουν ένα πραγματικό τέτοιο κλίμα φροντίδας και να μπορέσει να το αξιοποιήσει αποδοτικά.

Υπάρχουν πέντε αρχές, όπως περιγράφονται από τον Peter Senge (A conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning (1998), Fulmer Robert M., Keys Bernard J), που είναι βασικές για το ανθρώπινο δυναμικό, μέσα σε ένα Learning Organization και πρέπει πάντοτε γίνονται αντικείμενο ανάλυσης.

Πρώτη αρχή η μάθηση μέσα στην ομάδα (team learning). Ουσιαστικά όλες οι σημαντικές αποφάσεις προκύπτουν μέσα σε γκρουπ. Οι ομάδες λοιπόν, και όχι τα άτομα χωριστά αποτελούν τις θεμελιακές μονάδες μάθησης. Αν η ομάδα δεν μπορεί να μάθει, τότε ούτε ο οργανισμός μπορεί να μάθει. Γενικά η ομαδική μάθηση εστιάζεται στην ικανότητα μάθησης του γκρουπ, των μελών του ως άθροισμα. Η ικανότητα μάθησης του γκρουπ γίνεται μεγαλύτερη από το άθροισμα της ικανότητας του κάθε μέλους χωριστά.

Δεύτερη αρχή είναι η δημιουργία «μοιρασμένων οραμάτων» (shared visions) για την επιχείρηση. Για να δημιουργηθεί ένα χωριστό όραμα (για κάθε τμήμα της επιχείρησης για παράδειγμα) θα πρέπει να το συνθέσει μεγάλος αριθμός ατόμων μέσα στην επιχείρηση, σκεφτόμενος ο καθένας μια χωριστή εικόνα για το μέλλον. Όλα τα μέλη του οργανισμού πρέπει να κατανοήσουν, να μοιραστούν και να συνεισφέρουν στο όραμα ώστε αυτό να γίνει πραγματικότητα. Με το να έχει κάθε άτομο μια δική του εικόνα, ανάλογα και με το συγκεκριμένο αντικείμενο με το οποίο ασχολείται μέσα στον οργανισμό, έχει ως αποτέλεσμα να εργάζεται αποδοτικότερα, όχι γιατί πιέζεται αλλά επειδή έχει την πεποίθηση ότι αυτός είναι ο σωστός τρόπος.

Ακολούθως αναφέρεται ότι κάθε άτομο έχει μια δική του εικόνα για τον κόσμο, με βαθιά ριζωμένες αρχές και αξίες. Αυτή είναι και η **τρίτη αρχή η οποία ονομάζεται «πνευματικό μοντέλο»** (mental model) κάθε ανθρώπου. Τα άτομα λοιπόν μέσα σε ένα οργανισμό θα ενεργούν σύμφωνα με το πραγματικό «πνευματικό μοντέλο» τους, το οποίο υποσυνείδητα έχει εδραιωθεί και δεν σχετίζεται με θεωρίες τις οποίες απλά ισχυρίζονται ότι πιστεύουν. Αν τα μέλη μιας ομάδας μπορούν να αντικρούσουν εποικοδομητικά τις ιδέες και τους ισχυρισμούς των άλλων, μεταξύ τους τότε αρχίζουν να αντιλαμβάνονται τα «πνευματικά τους μοντέλα» και μπορούν να τα τροποποιήσουν έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα μοιρασμένο «πνευματικό μοντέλο» για όλη την ομάδα. Αυτό είναι πολύ σημαντικό αφού το «πνευματικό μοντέλο» του κάθε ατόμου θα ελέγχει τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει το συγκεκριμένο μέλος.

Έπειτα η **τέταρτη αρχή** έρχεται να προσθέσει την «**προσωπική κυριαρχία-έλεγχο**». Στην ανάλυσή μας αυτό είναι η διαδικασία όπου συνεχώς αποσαφηνίζεται και εκβαθύνεται το όραμα του κάθε ατόμου χωριστά. Αυτό είναι θέμα προσωπικής επιλογής του ατόμου και περιλαμβάνει μια συνεχή αποτίμηση-εκτίμηση του κενού που υπάρχει ανάμεσα στις παρούσες κατακτήσεις, επιτυχίες και σε αυτές που προσδοκούνται, όσο το δυνατόν με πιο αντικειμενικό τρόπο. Περιλαμβάνει βέβαια και την εξάσκηση των προσωπικών ικανοτήτων επικοινωνίας και αυτοελέγχου με σκοπό την ενσωμάτωση τους από τη προσωπικότητα του μέλους. Το τελευταίο με τη σειρά του αναπτύσσει τον αυτοσεβασμό, την αυτόεκτίμηση και ενισχύει την αυτοπεποίθηση του, ώστε να μπορεί να αντεπεξέρθει σε νέες μελλοντικές προκλήσεις.

Τέλος, ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε Learning Organization είναι η **πέμπτη αρχή, τα «συστήματα στοχασμού» (systems thinking)**. Αυτή είναι η ικανότητα να βλέπει κάποιος την ευρύτερη εικόνα, να βλέπει τις σχέσεις μέσα σε ένα σύστημα σαν απλές αλυσίδες αιτιών και αποτελεσμάτων, επιτρέποντας να μελετάται και ελέγχεται μια ολόκληρη διαδικασία και όχι αποκομμένα ένα μικρό μέρος της. Η πέμπτη αρχή μας δείχνει ότι τα βασικά κομμάτια και λειτουργίες ενός συστήματος δεν καθορίζονται από το άθροισμα των μερών του, αλλά από τις αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν μεταξύ αυτών των μερών.

Αυτός είναι και ο λόγος που τα «συστήματα στοχασμού» είναι θεμελιώδη για οποιοδήποτε Learning Organization, είναι η αρχή που χρησιμοποιείται για εφαρμοστούν οι υπόλοιπες αρχές μέσα στον οργανισμό. Χωρίς τα «συστήματα στοχασμού» κάθε άλλη από τις αρχές απομονώνεται από τον ζωντανό οργανισμό και δεν επιτυγχάνει τον αντικειμενικό σκοπό της. Η πέμπτη αρχή τις ενοποιεί για να εφαρμοστούν στο σύνολο του οργανισμού. Όμως και το αντίστροφο είναι πραγματικότητα, ότι δηλαδή τα «συστήματα στοχασμού» δεν μπορούν να επιτύχουν δίχως τις προαναφερθείσες τέσσερις αρχές.

Υπάρχουν όμως κάποια βασικά σημεία που θα πρέπει να προσέξουμε αναφορικά με την πέμπτη αρχή, κάποιοι κανόνες που επιβάλλεται να έχουμε λάβει υπόψη μας. Αρχικά

θα πρέπει να γίνει αντιληπτό η λύση ενός προβλήματος ίσως να επιβαρύνει ένα άλλο ή και να δημιουργεί ένα πρόβλημα σε ένα άλλο μέρος του συστήματος, «το σημερινό πρόβλημα οφείλεται σε προηγούμενη λύση». Ακόμη μια καλά προσεγμένη διαμεσολάβηση ίσως να κάνει τα πράγματα χειρότερο, αντί δηλαδή με την ανάδραση να αντισταθμιστεί μια κατάσταση αυτή να χειροτερεύει, «όσο πιο πολύ “πιέξεις” το σύστημα τόσο πιο πολύ αυτό “αντιστέκεται”». Πολύ σημαντικό είναι και το γεγονός ότι μέσα από μια ενέργεια πρώτα θα φανούν τα βραχυπρόθεσμα οφέλη (όχι ιδιαίτερα σημαντικά) και έπειτα οι πιθανές μακροπρόθεσμες ζημιές, πολύ πιο σοβαρές. Εδώ αξιοπρόσεχτο είναι ότι συνήθως οι γνωστές-κοινότυπες λύσεις σε ένα πρόβλημα οδηγούν και πάλι πίσω σ’ αυτό, χωρίς κανένα αποτέλεσμα, αντίθετα μπορεί αντί για να ωφελήσουν να προκαλέσουν ακόμη μεγαλύτερες δυσάρεστες καταστάσεις.

Επίσης σε τέτοιες περιπτώσεις έχει δείχτει ότι ο πιο γρήγορος ρυθμός ανάπτυξης είναι να προχωράς αργά προκειμένου να γίνουν όλα σωστά, χωρίς έπειτα πρόσθετες χρονοβόρες διορθώσεις. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσέξουμε ότι η αιτία ενός προβλήματος και τα εμφανή συμπτώματα συχνά δεν φαίνεται να σχετίζονται, αφού συνήθως εκδηλώνονται σε διαφορετικούς χρόνους αλλά και χώρους (τμήματα μέσα στον οργανισμό). Έτσι λοιπόν κάνοντας μια μικρή αλλαγή μπορεί να υπάρξουν μεγάλα αποτελέσματα, και αυτή η αλλαγή ενδέχεται να γίνει σε ένα διαφορετικό, φαινομενικά άσχετο κομμάτι της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά όμως ένα πρόβλημα αν εκτιμηθεί μέσα από την οπτική γωνία όλου του συστήματος, ίσως να αντιμετωπιστεί με αποτελεσματικότερο τρόπο. Γενικότερα η αποδοτικότητα ενός συστήματος εξαρτάται από την ολότητα των μερών του, και τα άτομα και τα προβλήματα είναι μέρος του συνόλου.

Η Rosabeth Moss Kanter, μελετώντας ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και άλλων οργανισμών κατέληξε σε κάποια συμπεράσματα για ορισμένες «αρνητικές» συμπεριφορές, οι οποίες αν υιοθετηθούν μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τους εργαζόμενους και να μειώσουν την απόδοση της εταιρίας. Συγκεκριμένα να δέχεται το άτομο οποιαδήποτε ιδέα από κατώτερους με καχυποψία, γιατί είναι από κατώτερο και γιατί είναι κάτι νέο. Να εκφράζει ελεύθερα αυστηρή κριτική, χωρίς να δίνει κάποια επιβράβευση, κάνοντας τους εργαζόμενους να νιώθουν ανασφαλείς και να φοβούνται την απόλυση. Αυτό μπορεί να «επιτευχθεί» και με το να παίρνονται αποφάσεις κρυφά από τους εργαζόμενους και να τους ανακοινώνονται απροσδόκητα και απροετοίμαστα. Ακόμη τα προβλήματα να αντιμετωπίζονται ως σημάδια αποτυχίας και να κυριαρχεί η ιδέα ότι ο ανώτερος στην ιεραρχία γνωρίζει οτιδήποτε σημαντικό για τον οργανισμό. Φυσικά όλα αυτές οι συμπεριφορές είναι παράδειγμα προς αποφυγήν για ένα Learning Organization.

Γενικά πάντως σύμφωνα πάντα με τη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής μάθησης, οι οποίοι αποτελούν κατά κάποιο τρόπο και τη σταδιακή εξέλιξη στο σύγχρονο χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως learning organization.

Ο πρώτος τύπος είναι η γνωστική επιχείρηση (knowing organization), που αποτελεί άλλωστε και την παλαιότερη μορφή των μαθησιακών μοντέλων οργάνωσης. Η φιλοσοφία της συγκεκριμένης μορφής οργάνωσης βασίζεται στην πεποίθηση ότι για οτιδήποτε απασχολεί μια επιχείρηση, υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος, ο οποίος είναι και βέλτιστος, για την αντιμετώπισή του. Συνεπώς βάσει της αντίληψης αυτής όλα τα προβλήματα θα πρέπει να αντιμετωπίζονται (ανεξάρτητα με το αν αυτά είναι στην παραγωγή, στη διοίκηση ή οπουδήποτε αλλού) με τον ίδιο ιδανικό τρόπο. Ο τρόπος αυτός έχει γίνει αποδεκτό ότι είναι ήδη γνωστός ή γνώριμος στους εργαζόμενους, από όπου άλλωστε και η προσέγγιση αυτή έχει πάρει και το όνομα της ως γνωστική. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό της γνωστικής οργάνωσης είναι η αξιολόγηση και η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας του εν λόγω οργανισμού. Έχει παρατηρηθεί μάλιστα ότι επιχειρήσεις, που ανήκουν στην κατηγορία αυτή, εστιάζουν την προσοχή τους περισσότερο σε τυποποιημένες διαδικασίες, πολιτικές και κανονισμούς τους οποίους και τείνουν να τηρούν κατά γράμμα, παραβλέποντας ανάγκες για την τυχόν απαιτούμενη προσαρμογή τους.

Με τον τρόπο αυτό όμως γίνεται εύκολα αντιληπτό ένα από τα κυριότερα μειονεκτήματα της γνωστικής οργάνωσης, δηλαδή η ανελαστικότητα και δυσκαμψία προσαρμογής σε νέες και δυναμικές συνθήκες. Συνεπώς ο εσωτερικός ή εξωτερικός πελάτης μιας επιχείρησης σε περιπτώσεις που δε συμφωνεί με το υπάρχον σύστημα κανονισμών είναι υποχρεωμένος είτε να δεχθεί την όλη κατάσταση παθητικά ή να στραφεί σε άλλη επιχείρηση. Βέβαια να σημειωθεί εδώ ότι μια γνωστική οργάνωση δε σημαίνει ότι μένει άπραγη σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, απλά η αντίδραση της έγκειται στο να βελτιώνει τις υπάρχουσες διαδικασίες, προϊόντα, υπηρεσίες ή τεχνολογία, μέσα πάντοτε στα επιτρεπτά πλαίσια που οριοθετούν οι κανονισμοί της εταιρίας.

Το πρόβλημα ωστόσο είναι ότι όσο όλες αυτές οι βελτιώσεις δεν είναι αποτέλεσμα μάθησης και ενδεχόμενα μεταβολής μιας υπάρχουσας κουλτούρας, τότε τόσο λιγότερο ανταποκρίνονται στο ρόλο τους για την αντιμετώπιση των όποιων δυσχερειών. Ωστόσο όμως μια γνωστική επιχείρηση δεν πρέπει να θεωρείται κατ' ανάγκην καταδικασμένη σε μια αγορά. Αυτό διότι όταν η αγορά, όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, είναι ώριμη και γενικά χαρακτηρίζεται από στασιμότητα, οπότε και δεν υφίσταται ανάγκη μάθησης, τότε δεν προκύπτει και αναγκαιότητα μεταβολής των υπάρχοντων "βέλτιστων" διαδικασιών.

Η δεύτερη μορφή οργανωσιακής μάθησης είναι η κατανοητική, η οποία έπεται τις γνωστικής, και αποτελεί κατά κάποιο τρόπο εξέλιξή της. Σύμφωνα λοιπόν με τη μορφή αυτή σε ένα ταχέα μεταβαλλόμενο περιβάλλον η επιχείρηση καταλήγει σε ένα μοντέλο συμπεριφοράς, όπου προβλέπει την επιδίωξη εκείνων των αλλαγών, οι οποίες είναι συμβατές με την κουλτούρα της επιχείρησης, τις θεμελιώδεις αξίες και τις πεποιθήσεις της. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούνε το μοντέλο αυτό ονομάζονται κατανοητικές (understanding organizations). Βασική φιλοσοφία τους είναι λοιπόν ότι ένας σαφής διαχωρισμός των

βασικών πεποιθήσεων που εκφράζουν την οργάνωση ως ολότητα, μπορεί να αποτελέσει ένα κατάλληλο εργαλείο προκειμένου να καθοδηγήσει τους διευθυντές και υφιστάμενους στη λήψη αποφάσεων και στην πραγμάτωση των ανάλογων πρωτοβουλιών.

Φυσικά για να επιτευχθεί μια τέτοια προσπάθεια πρέπει οι όποιες πεποιθήσεις να είναι κατανοητές από όλους, γεγονός που αποτελεί και τη βασική αιτία για την οποία επιχειρείται στο εσωτερικό του οργανισμού ο αποσαφήνιση, η επικοινωνία και η ενίσχυση της κουλτούρας της εταιρίας. Γενικά πάντως εταιρείες, που ανήκουν σ' αυτήν την κατηγορία οργανωσιακής μάθησης, είναι σε θέση να εκτιμήσουν μόνο τις αλλαγές, που είναι σύμφωνες με τις κεντρικές αξίες και το λεγόμενο «κανονιστικό μύθο» τους. Οποιαδήποτε δυναμική προσαρμογή της επιχείρησης λαμβάνει χώρα μέσα στο πλαίσιο που οριοθετείται από το περιεχόμενο της κουλτούρας της. Εταιρείες που συμμετέχουν στην προώθηση της δικής τους κουλτούρας, είναι μάλλον απίθανο να είναι δεκτικές σε οποιαδήποτε διεύρυνση ή ενίσχυση των εμπειριών τους ως «μαθησιακές ανάγκες».

Η τρίτη μορφή τώρα οργανωσιακής μάθησης ξεκίνησε ως μια απάντηση στις αδυναμίες των δύο προηγούμενων μορφών, χωρίς φυσικά να σημαίνει ότι αυτή στερείται μειονεκτημάτων. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν την οργανωσιακή αυτή μάθηση ονομάζονται **σκεπτόμενες (thinking organizations)** και σύμφωνα με τη φιλοσοφία τους εάν η εταιρεία στερείται μιας συγκεκριμένης εμπειρίας, τότε οφείλει η ίδια να αντιμετωπίσει το πρόβλημα αυτό όπως και όλα τα υπόλοιπα, χωρίς να εστιάζει στους λόγους δημιουργίας και εμφάνισής του. Οι πρακτικές του management περιορίζονται σε διακριτές και αναγνωρίσιμες λύσεις, που ανταποκρίνονται στην πλειοψηφία της ποικιλίας των επιχειρησιακών προβλημάτων. Προς την ίδια κατεύθυνση κινήθηκαν και οι managers που καθιέρωσαν τη διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management – TQM).

Το γενικό συμπέρασμα σχετικά με τη φύση και τη λειτουργία των σκεπτόμενων οργανώσεων είναι ότι η αντιμετώπιση κάθε προβλήματος υπόκειται σε ποσοτική ανάλυση, τα αποτελέσματα της οποίας θα καθοδηγήσουν την εταιρεία στη χάραξη των αντίστοιχων σχεδίων δράσης. Τα ερωτήματα των διευθυνόντων στελεχών επικεντρώνονται περισσότερο στο «τι» και «που» γίνεται κάτι, παρά στο «γιατί» και στο «πώς». Η χρησιμοποίηση της μάθησης και της εμπειρίας γίνεται μόνο στα πλαίσια τα επίλυσης προβλημάτων και μόνο εφόσον το προβλέπουν τα υιοθετούμενα κάθε φορά προγράμματα δράσης. Εν τέλει η μάθηση τοποθετείται ανάμεσα στα πολλά εργαλεία της επιχείρησης για την αντιμετώπιση δυσκολιών, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη βάση στη μάθηση αυτή καθαυτή, ως διαδικασία επικοδομητικής χρησιμοποίησης και δυναμικής προσαρμογής των εμπειριών στις νέες συνθήκες.

Τέλος αναφέρονται οι **μαθησιακές οργανώσεις** οι οποίες διατηρούν μεγαλύτερες πιθανότητες να διατηρηθούν στο σύγχρονο περιβάλλον, όπου ο ανταγωνισμός κυριαρχεί. Η βασική ειδοποιός διαφορά τους με τις υπόλοιπες μορφές οργανωσιακής μάθησης είναι ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη προσέγγιση, επεξεργάζονται τόσο

την εμπειρία αυτή καθαυτή όσο και τον τρόπο με τον οποίο κανείς μπορεί να αποκομίσει οφέλη απ' αυτήν. Η επιχείρηση δηλαδή κάνει μία συνειδητή προσπάθεια να «μάθει» από οποιαδήποτε εμπειρία, όχι τόσο για την ίδια την εμπειρία η οποία άλλωστε δεν αποτελεί αυτοσκοπό, όσο για τον τρόπο με τον οποίο η ίδια συλλέγει, επεξεργάζεται και αξιοποιεί τις διαθέσιμες πληροφορίες της.

Άρα βασικό συστατικό επιτυχίας μιας μαθησιακής οργάνωσης είναι η καλλιέργεια ενός κλίματος και μιας κουλτούρας που επιτρέπει και ενθαρρύνει τη μάθηση, από όπου κι αν αυτή προέρχεται (εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές, πωλητές ακόμα και από τους ίδιους τους ανταγωνιστές). Ένα άλλο συμπέρασμα που συνεπάγεται των παραπάνω είναι η καλλιέργεια κλίματος αμφίδρομης επικοινωνίας, χωρίς προκαταλήψεις και "ταμπού", ενθάρρυνση για πειραματισμό μέσα σε λογικά πλαίσια και ενεργή συμμετοχή των υφισταμένων στη συλλογή, εξέταση και χρήση των πληροφοριών που οδηγούν στη διαδικασία της μάθησης.

Οι πληροφορίες έτσι μετατρέπονται σε εργαλείο "καθημερινής χρήσης" με σκοπό φυσικά την αναγνώριση τυχόν αποτυχιών και την προώθηση δημιουργικής διχογνωμίας και αντιπαράθεσης, όταν κάποιες εμπειρίες τους έρχονται σε αντίθεση με το πνεύμα και την πολιτική της εταιρείας. Το ουσιαστικό δηλαδή πλεονέκτημα της μαθησιακής οργάνωσης είναι η ικανότητά της να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος της μέσα από τη διαδικασία μάθησης που έχει υιοθετήσει. Η αλλαγή θεωρείται κάτι λογικό και ταυτόχρονα πρώτη ύλη για τη διαδικασία της μάθησης και της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης.

Ο πίνακας παρακάτω συνοψίζει όλα όσα αναφέρθηκαν για τις τέσσερις μορφές οργανωσιακής μάθησης και παράλληλα καταδεικνύει τις βασικές διαφορές τους. Συγκεκριμένα στον οριζόντιο άξονα βλέπουμε τις τέσσερις μορφές οργανωσιακής μάθησης (γνωστική, κατανοητική, σκεπτόμενη και μαθησιακή) ενώ στον κατακόρυφο άξονα διακρίνουμε τις πέντε διαστάσεις τους (φιλοσοφία, πρακτικές management, υφιστάμενοι, πελάτες και υιοθέτηση αλλαγών).

	Γνωστική	Κατανοητική	Σκεπτόμενη	Μαθησιακή
Φιλοσοφία	<p>Αφοσίωση σε έναν καλύτερο τρόπο:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Προβλέψιμη - Ελεγχόμενη - Αποδοτική 	<p>Αφοσίωση στις ισχυρές αξίες κουλτούρας, οι οποίες καθοδηγούν τη στρατηγική και δράση της εταιρείας. Πίστη στον «κανονιστικό μύθο».</p>	<p>Θεώρηση της επιχείρησης ως μία διαδοχική σειρά προβλημάτων.</p> <p>Εάν κάτι δεν πάει καλά, πρέπει να διορθωθεί γρήγορα, χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις αιτίες δημιουργίας.</p>	<p>Εξέταση, ενίσχυση και βελτίωση κάθε επιχειρησιακής εμπειρίας, συμπεριλαμβανόμενου και του τρόπου αποκόμισης των εμπειριών αυτών.</p>
Πρακτικές Management	<p>Διατήρηση του ελέγχου μέσω κανόνων και κανονισμών, όλα γίνονται «σύμφωνα με το βιβλίο των κανονισμών».</p>	<p>Αποσαφήνιση, επικοινωνία με, ενίσχυση της κουλτούρας της εταιρείας.</p>	<p>Αναγνώριση και απομόνωση των προβλημάτων, συλλογή δεδομένων, εφαρμογή λύσεων.</p>	<p>Ενθάρρυνση πειραματισμού, διευκόλυνση διορατικής εξέτασης, προώθηση εποικοδομητικών διαφωνιών, διάπλαση μάθησης, παραδοχή σφαλμάτων.</p>
Υφιστάμενοι	<p>Συμμόρφωση με τους κανονισμούς, αδυναμία άσκησης οποιασδήποτε κριτικής.</p>	<p>Χρήση των κεντρικών αξιών για καθοδήγηση της συμπεριφοράς.</p>	<p>Ενθουσιώδης αποδοχή και θέσπιση προγραμματισμένων λύσεων.</p>	<p>Συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών δημιουργικές διαφωνίες.</p>

Πελάτες	Προτροπή της εταιρείας να εναποθέσουν την πίστη τους σ' αυτήν.	Πίστη ότι οι αξίες της εταιρείας εξασφαλίζουν θετικές εμπειρίες.	Θεωρούνται σαν ένα ακόμη πρόβλημα, το οποίο επιζητά λύση.	Είναι μέρος μίας διδακτικής/ μαθησιακής σχέσης, με ανοιχτό, συνεχή διάλογο.
Υιοθέτηση αλλαγών	Προσαυξητικές, πρέπει να είναι απόλυτα σύμφωνες με το πνεύμα του «καλύτερου δυνατού τρόπου».	Λαμβάνουν χώρα μόνο μέσα στα πλαίσια του «κανονιστικού μύθου».	Εκπλήρωσή τους διαμέσου προγραμμάτων επίλυσης προβλημάτων, τα οποία θεωρούνται πανάκεια.	Αποτελούν μέρος μίας αέναης διαδικασίας εμπειρίας, εξέτασης, πειραματισμού, εμπειρίας.

Συμπεράσματα - Σκέψεις

Το περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων σήμερα είναι εξαιρετικά πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Η αλλαγή πλέον αποτελεί το κανόνα και όχι την εξαίρεση στην συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρησιακών κλάδων. Αυτό έχει άμεση ανταπόκριση στις οργανωτικές δομές, στη μορφή και στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων σήμερα. Ιδιαίτερα στον κλάδο της πληροφοριακής τεχνολογίας οι παραπάνω παρατηρήσεις αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα και η διαδικασία της αλλαγής και του έγκαιρου οργανωσιακού μετασχηματισμού δεν αποτελεί μόνο ένα σημαντικό παράγοντα για την επιβίωση αλλά και ένα εν δυνάμει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Δεδομένου της παραδοχής των παραπάνω ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται κατά την διαδικασία της αλλαγής στον ανθρώπινο παράγοντα και στα συναισθήματα που αυτή προκαλεί, όχι μόνο για την ελαχιστοποίηση των φυσιολογικών αντιστάσεων αλλά και για την δημιουργική υλοποίησή της. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας από τη στιγμή που αποτελούν τον κυριότερο φορέα της αλλαγής και τον σημαντικότερο μέσο υλοποίησής της. Η προσεκτική και συστηματική διαχείριση των αλλαγών αποτελεί ένα σημαντικό στοίχημα που πρέπει να κερδίσουν όλες οι επιχειρήσεις που θέλουν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στο σύγχρονο επιχειρηματικό πεδίο, τόσο στο παρόν όσο και μελλοντικά.

Οι προσεκτική εξέταση όλων των σύγχρονων θεωριών μανάτζμεντ που σχετίζονται με το φαινόμενο της αλλαγής και της ομαλής προσαρμογής στο εξωτερικό

περιβάλλον, η απαγκίστρωση από παραδοσιακές και μη εφαρμόσιμες πλέον επιχειρηματικές διαδικασίες, η υιοθέτηση ευέλικτων και δυναμικών δομών επικοινωνίας και διαχείρισης, η συμμετοχική λειτουργία κατά την αλλαγή καθώς και η εγκαθίδρυση ενός κλίματος που να ενισχύει τη διαρκή μάθηση και εκπαίδευση, αποτελούν αδιαπραγμάτευτες συνθήκες για την επιτυχία.

Μια επιχείρηση όπως κάθε έμβιος οργανισμός με την πάροδο του χρόνου αλλάζει, κάνει λάθη, μαθαίνει από αυτά, μετασχηματίζεται ανάλογα με της επιταγές του περιβάλλοντος, κωδικοποιεί την αποκτούμενη εμπειρία και τη μετασχηματίζει σε ένα γνωστικό κεφάλαιο το οποίο εξασφαλίζει την επιτυχή μελλοντική ανταπόκριση σε παρόμοιες καταστάσεις. Μαθαίνει να ζει μέσα σε μια διαρκή αλλαγή, αναπτύσσει δυναμικούς μηχανισμούς μάθησης και προσαρμογής, καρπώνεται όλες τις αναδυόμενες ευκαιρίες, αποφεύγει τους παρουσιαζόμενους κινδύνους και αποτελεί ένα ευέλικτο, ανοικτό και εξελισσόμενο σύστημα. **Τέλος αναζητεί διαρκώς τις διάφορες εκδοχές και ερμηνείες γιατί άλλωστε κάθε άποψη δεν είναι τίποτα παραπάνω από μια περιορισμένη εκδοχή της πραγματικότητας.**

ΜΕΡΟΣ Β

Έρευνα στο πεδίο της Επιχειρηματικής Στρατηγικής & Στρατηγικής Αλλαγής στον κλάδο της Πληροφορικής Τεχνολογίας

Σκοπός Έρευνας:

Με αφορμή τις θεωρίες που αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν στο πρώτο μέρος της εργασίας και έχοντας ως ερέθισμα τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν σε σχέση με την αλλαγή στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, διενεργήθηκε μια έρευνα σε διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων πληροφορικής τεχνολογίας βορείου Ελλάδος σχετικά με την στάση τους απέναντι στην αλλαγή στο περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεών τους. Δεδομένου του γεγονότος ότι ο συγκεκριμένος κλάδος είναι ταχύτατα εξελισσόμενος και αναπτυσσόμενος, δυναμικά μεταβαλλόμενος, διεθνώς επηρεαζόμενος και στην Ελλάδα τουλάχιστον σε ένα εμβρυακό στάδιο ακόμα, σκοπός ήταν να διερευνήσουμε τα συναισθήματα και τους ψυχολογικούς παράγοντες που σχετίζονται με τις συνεχείς αλλαγές, πέρα από τα στενά τεχνοοικονομικά κριτήρια και τους υλικούς-τεχνολογικούς πόρους.

Διεθνείς επιστημονικές μελέτες αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα της ψυχολογικής και συναισθηματικής συμπεριφοράς των στελεχών και των εργαζομένων στη

σύγχρονη επιχείρηση, λίγες όμως έρευνες έχουν διενεργηθεί στο ελληνικό επιχειρηματικό πεδίο για τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των αλλαγών στο δυναμικό περιβάλλον του κλάδου της πληροφορικής. Στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και περίπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον, δυο από τις κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτές που δραστηριοποιούνται στον χώρο της πληροφοριακής τεχνολογίας είναι:

- α) η ψυχολογική και η συναισθηματική φόρτιση των διευθυντικών στελεχών ως προς την διαίσθηση και την ανταπόκριση στις δυναμικές αλλαγές και
- β) η αξιολόγηση και η αξιοποίηση των νέων αναδυόμενων επιχειρηματικών ευκαιριών και η αποφυγή των παρουσιαζόμενων κινδύνων στο περιβάλλον τους.

Οι παραπάνω προκλήσεις επηρεάζουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Η γνώση της ψυχολογικής και συναισθηματικής συμπεριφοράς ενισχύει την κριτική σκέψη, την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία των επιχειρήσεων. Επιπλέον ενδυναμώνει το εύρος των σχέσεων, του διαλόγου και της συνεργασίας εντός και εκτός των συνόρων της επιχείρησης, ανταγωνιστικά στοιχεία απαραίτητα στο περιβάλλον των διεθνών δυναμικών αλλαγών ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας που διεξήχθη από τον Αναπληρωτή καθηγητή του Πανεπιστημίου Μακεδονίας κ. Χρήστο Νικολαΐδη και τον φοιτητή του μεταπτυχιακού προγράμματος στα Πληροφοριακά Συστήματα Κατσαρό Κλεάνθη, σε συνεργασία με το Σ.Ε.Π.Β.Ε. (Σύνδεσμο Επιχειρήσεων Πληροφορικής Βορείου Ελλάδος), ήταν να :

- διερευνήσει τις «μοναδικές» (μη αντιγράψιμες, θεμελιώδεις) ικανότητες των διευθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων πληροφορικής που δίνουν στρατηγικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις τους, πέρα από τους υλικούς, τεχνολογικούς και χρηματοοικονομικούς πόρους.
- εξετάσει την συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών ως προς την αντίδραση τους σε περιβάλλοντα όπου οι αλλαγές συμβαίνουν γρήγορα και απρόβλεπτα, οι πληροφορίες είναι ανεπαρκείς ή ελλιπείς και έτσι δυσκολεύονται να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

Τα αποτελέσματα τις έρευνας μπορούν να συμβάλλουν μεταξύ των άλλων:

- α) στην αναγνώριση των παραγόντων της ψυχολογικής και συναισθηματικής συμπεριφοράς των στελεχών των επιχειρήσεων πληροφορικής τεχνολογίας που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα και την επίδοση των επιχειρήσεών τους

- β) στην ενίσχυση της κάθετης και οριζόντιας επικοινωνίας, στην συνεργασία (cooperation), στο συντονισμό (coordination) και στην εγκαθίδρυση κλίματος εμπιστοσύνης εντός της επιχείρησης
- γ) στην ενίσχυση της καινοτομικής σκέψης, κατά τη διάρκεια της έρευνας, του σχεδιασμού και της ανάπτυξης νέων προϊόντων
- δ) στην δημιουργία ενός «κώδικα» συμπεριφοράς των ανθρωπίνων πόρων που συμβάλλει αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση και στη διαχείριση των εξωτερικών αλλαγών

Μεθοδολογία Έρευνας:

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελούνταν από πέντε μέρη (πέντε επιμέρους ερωτηματολόγια) τα οποία επιλέχθηκαν ύστερα από προσεκτική εξέταση και τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί σε σχετικές έρευνες στο εξωτερικό και κατά αυτόν τον τρόπο καθίστανται αξιόπιστα και κατάλληλα για τον σκοπό της παρούσας έρευνας. Επιπλέον στο τέλος υπήρχε ένα ερωτηματολόγιο δημογραφικών στοιχείων το οποίο ερευνούσε το προφίλ της επιχείρησης και του ερωτούμενου. Το ερωτηματολόγιο συνοδεύονταν από ένα γράμμα το οποίο παρουσίαζε τους φορείς της παρούσας έρευνας, τους σκοπούς της καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επιπλέον έδινε όλες τις απαραίτητες εγγυήσεις για την προστασία των προσωπικών δεδομένων και σχετικές πληροφορίες για επικοινωνία.

Δημιουργήθηκε μια ιστοσελίδα στην ηλεκτρονική διεύθυνση ldap.uom.gr/~katsaros η οποία περιείχε το ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή και έτσι δίνονταν η δυνατότητα στα στελέχη να το συμπληρώσουν διαδικτυακά. Για την αποθήκευση των αποτελεσμάτων δημιουργήθηκε μια βάση MYSQL σε εξυπηρετητή (server) του πανεπιστημίου Μακεδονίας. Ο Σ.Ε.Π.Β.Ε. κοινοποίησε το συνοδευτικό γράμμα στα μέλη του, ενημερώνοντας τα για την διενέργεια της έρευνας και την ύπαρξη της ιστοσελίδας. Επιπλέον το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε και ταχυδρομικά στα μέλη του Σ.Ε.Π.Β.Ε. σε περίπτωση που επιθυμούσαν αυτό τον τρόπο επικοινωνίας. Μετά την πάροδο δυο εβδομάδων ο Σ.Ε.Π.Β.Ε. έστειλε ένα γράμμα υπενθύμισης για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή στην έρευνα.

Κατόπιν έγινε εξαγωγή των απαντήσεων από τη βάση στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS, προστέθηκαν οι απαντήσεις που ήρθαν ταχυδρομικά και ακολούθησε συστηματική επεξεργασία σύμφωνα με τις μεθόδους ερμηνείας του κάθε επιμέρους ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση των αποτελεσμάτων και εξαγωγή συμπερασμάτων σε σχέση με την στάση των διευθυντικών στελεχών ως προς την αλλαγή στο περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεών τους. Τα συνολικά αποτελέσματα της έρευνας κατόπιν αποστάλθηκαν σε όλους τις επιχειρήσεις που εξεδήλωσαν ενδιαφέρον και στο Σ.Ε.Π.Β.Ε.

Δείγμα Έρευνας:

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 218 επιχειρήσεις, ο συνολικός αριθμός επιχειρήσεων πληροφορικής βορείου Ελλάδος που είναι μέλη του Σ.Ε.Π.Β.Ε. Σε αυτόν τον αριθμό προστέθηκαν και κάποιες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο αλλά δεν είναι μέλη του Σ.Ε.Π.Β.Ε. Η λίστα των συμμετεχόντων στην έρευνα παρατίθεται στην ιστοσελίδα του συνδέσμου, στην διεύθυνση www.sepve.org.gr.

Ερωτηματολόγιο Έρευνας:

Αρχικά τονίστηκε το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο είναι *ΑΝΩΝΥΜΟ* και ότι κάθε πληροφορία θα αναλυθεί με απόλυτη εχεμύθεια σύμφωνα με τις Αρχές Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων και υπό την ευθύνη του Αναπληρωτή Καθηγητή Στρατηγικού Μάνατζμεντ του Πανεπιστημίου Μακεδονίας κ. Χρήστου Νικολαΐδη και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για να διευκολύνει την παρούσα ακαδημαϊκή έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε επιμέρους μέρη τα οποία και εξετάζουν διαφορετικά ποιοτικά συμπεριφορικά στοιχεία τα οποία σχετίζονται με τη στάση και την αντιμετώπιση του φαινομένου της αλλαγής από τα διευθυντικά στελέχη.

Το πρώτο μέρος εξετάζει την ετοιμότητα για αλλαγή (Readiness for Change). Γενικά οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και αντιμετωπίζουν την αλλαγή. Οι ερωτήσεις που περιέχει αντιπροσωπεύουν-αναφέρονται στον τρόπο που οι άνθρωποι προσεγγίζουν την αλλαγή και διερευνούν την ετοιμότητα για αλλαγή ώστε να αξιοποιηθούν οι εκάστοτε αναδυόμενες ευκαιρίες και να αποφευχθούν οι παρουσιαζόμενοι κίνδυνοι στο εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Το δεύτερο μέρος ερευνά τα υφιστάμενα πιστεύω για όλες τις δουλειές-εργασίες γενικά. Εξετάζει κατά πόσο τα στελέχη θεωρούν ότι επηρεάζουν τις εκάστοτε εξελίξεις ή κατά πόσο νιώθουν ότι είναι ανήμποροι και επηρεαζόμενοι από τις αλλαγές που προκύπτουν (Locus of Control). Στο τρίτο μέρος διερευνούνται τα συναισθήματα τα οποία προκαλεί το φαινόμενο της αλλαγής σε κάθε άνθρωπο (Emotions to Change). Οι ερωτήσεις αφορούν τα πραγματικά συναισθήματά των ερωτούμενων ως προς τις αλλαγές που βιώνουν στο επιχειρηματικό (πολιτικό-κοινωνικό-τεχνολογικό-οικονομικό και ανταγωνιστικό) περιβάλλον των δραστηριοτήτων της επιχείρησής τους.

Κατόπιν το τέταρτο μέρος αναφέρεται στον τρόπο που τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων πληροφορικής ζουν και εμπλέκονται προσωπικά στην αλλαγή της επιχείρησής τους στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των δραστηριοτήτων της. Εξετάζει το μέγεθος της ανάμιξης (Involvement to Change) και συμμετοχής τους στην διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής. Το πέμπτο μέρος εξετάζει το κατά πόσο τα

συγκεκριμένα στελέχη είναι ικανοποιημένα σε σχέση με τη φύση και το αντικείμενο της εργασίας τους (Job Satisfaction). Τέλος το τελευταίο μέρος αναφέρεται σε δημογραφικά χαρακτηριστικά και διερευνά το προφίλ της επιχείρησης και του ερωτούμενου.

Αποτελέσματα Έρευνας:

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται αναλυτικά τα δημογραφικά στοιχεία που συγκεντρώθηκαν κατά την διάρκεια της έρευνας και σχετίζονται με το προφίλ των επιχειρήσεων και των διευθυντικών στελεχών. Τα κυριότερα αποτελέσματα σε σχέση με τα διευθυντικά στελέχη συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία:

- η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι άντρες (82,1%) και σε ένα μεγάλο ποσοστό (71,4) παντρεμένοι
- η ηλικιακή τους κατανομή είναι περίπου ισόποση ανάμεσα στα γκρουπ των 25-34, 35-44 και άνω των 45 ετών
- η εκπαίδευση τους εμφανίζεται υψηλή από τη στιγμή που το 60,7% κατέχει πτυχίο ΑΕΙ-ΤΕΙ και το 32,2 έχει κάνει μεταπτυχιακές σπουδές
- τέλος η επαγγελματική τους εμπειρία στην θέση που κατέχουν αυτή τη στιγμή ως επί το πλείστον είναι 1-5 έτη (50%) και η συνολική τους επαγγελματική εμπειρία πάνω από 11 έτη (58,9%)

Τα κυριότερα αποτελέσματα σε σχέση με το προφίλ των επιχειρήσεων συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία:

- η ηλικίες των επιχειρήσεων κατανέμονται σχεδόν ισόποσα στα γκρουπ των 1-5, 6-10, 11-15 και 16+ ετών
- η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μεσαίου μεγέθους και σε ποσοστό 80,3% έχουν προσωπικό μικρότερο των 50 ατόμων και σε ποσοστό 80,4 κύκλο εργασιών μικρότερο των 10 εκατομμυρίων
- ο κλάδος δραστηριοποίησης τους στο μεγαλύτερο ποσοστό είναι υπηρεσίες τεχνολογιών πληροφορικής (66,1%) και ανάπτυξη λογισμικού (51,8)
- τέλος ως πρώτο είδος εμπορίου εμφανίζουν σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (92,9%) το εμπόριο από επιχείρηση προς επιχείρηση (Business to Business- B2B)

ΠΙΝΑΚΑΣ 1
 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

	N	Frequencies %		N	Frequencies %
Διευθυντικά Στελέχη			Επιχειρήσεις		
Φύλο			Έτη επιχείρησης		
Άρρεν	46	82.10	1-5	11	19,6
Θήλυ	16	17.90	6- 10	13	23,2
Ηλικία			11-15	15	26,8
18-24 ετών	1	1.8	16 +	16	28,6
25-34 ετών	19	33.9	Αριθμός εργαζομένων		
35-44 ετών	22	39.3	1-11	20	35,7
45 + ετών	13	23.2	11-50	25	44,6
Οικογενειακή κατάσταση			51-250	6	10,7
Παντρεμένος	40	71.4	250 +	2	3,6
Άγαμος	15	26.8	Στάδιο ανάπτυξης		
Εκπαίδευση			Εμβρυακό	2	3,6
Λύκειο	3	5.4	Ανάπτυξης	30	53,6
ΑΕΙ-ΤΕΙ	34	60.7	Ωριμότητας	23	41,1
Μεταπτυχιακό	16	28,6	Κύκλος εργασιών		
Διδακτορικό	2	3,6	<1 εκατ.	24	42,9
Άλλη	1	1,8	1-10 εκατ.	21	37,5
Επαγγελματική Εμπειρία (παρούσα θέση)			10-100 εκατ.	6	10,7
1-5	28	50,0	100 εκατ. <	4	7,1
6-10	11	19,6	Κλάδος Δραστηριοποίησης		
11+	17	30,4	Ανάπτυξη λογισμικού	29	51,8
Συνολική Επαγγελματική Εμπειρία			Εμπορία υλικού	27	48,2
1-5	9	16,1	Υπηρεσίες τεχνολογιών πληροφορικής	37	66,1
6-10	14	25,0	Εμπορία τηλεπικοινωνιακών προϊόντων	21	37,5
11+	33	58,9	Είδος εμπορίου		
			Business to Consumer	37	66,1
			Business to Business	52	92,9
			Business to government	34	60,7
			Άλλο	20	35,7

Δείκτης Ετοιμότητας για αλλαγή (RfC – Readiness for Change)

Ο δείκτης της ετοιμότητας για αλλαγής ακολουθεί μια κλίμακα από 0-100 και αν τείνει προς το 0 υποδεικνύει αντοχή στην αλλαγή και στην αμφιβολία εάν αντίστοιχα συγκλίνει στο 100 δείχνει ότι υπάρχει μικρή αντοχή στην αλλαγή και στην αμφιβολία. Μια βαθμολογία ανάμεσα στο 44 και στο 48 φανερώνει μια ουδετερότητα απέναντι στο φαινόμενο της αλλαγής.

Στην συγκεκριμένη έρευνα ο δείκτης εμφανίζει τιμή ίση με 51,04 γεγονός που φανερώνει μια σχετική διστακτικότητα από τα στελέχη απέναντι στην αλλαγή. Αν αναλογιστεί κανείς όμως ότι η έρευνα έγινε σε διευθυντικά στελέχη του κλάδου της πληροφορικής τεχνολογίας, όπου είναι ένας κλάδος εξαιρετικά δυναμικός, ταχέως

μεταβαλλόμενος και διαρκώς εξελισσόμενος, τότε μπορεί εύλογα να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι επιδεινώνεται και η ερμηνεία της αριθμητικής τιμής του συντελεστή. Άρα σαν τελικό συμπέρασμα μπορούμε να πούμε ότι τα διευθυντικά στελέχη του κλάδου της πληροφοριακής τεχνολογίας εμφανίζονται αρκετά διστακτικά απέναντι στο φαινόμενο της αλλαγής και το αντιμετωπίζουν ως μια απειλή που έρχεται να διαταράξει την ισχύουσα ισορροπία και όχι ως μια αναδυόμενη ευκαιρία που η επιχείρησή τους πρέπει να εκμεταλλευτεί.

Επιπλέον δείκτης ο οποίος σύμφωνα με την ανάλυση αξιοπιστίας (reliability analysis) βρέθηκε αξιόπιστος, χαρακτηρίζεται από τρεις παράγοντες τη καινοτομία (novelty), την πολυπλοκότητα (complexity) και την αδυναμία επίλυσης προβλημάτων (insolubility). Μετά από την ανάλυση αξιοπιστίας (reliability analysis) διαπιστώθηκε ότι μόνο η διάσταση της πολυπλοκότητας είναι σημαντική για το παρόν δείγμα και μόνο αυτός ο παράγοντας εξετάστηκε στην πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση.

Δείκτης Locus of Control

Όπως προαναφέρθηκε ο δείκτης Locus of Control εξετάζει κατά πόσο τα στελέχη θεωρούν ότι επηρεάζουν τις εκάστοτε εξελίξεις ή κατά πόσο νιώθουν ότι είναι ανήμποροι και επηρεαζόμενοι από τις αλλαγές που προκύπτουν. Η κλίμακα είναι από το 1 ως το 7 και όσο αυξάνει η τιμή αυξάνεται και η αντίληψη του ενεργού επηρεασμού των εκάστοτε καταστάσεων.

Η τιμή του δείκτη σε αυτή την έρευνα είναι 3,66 γεγονός που φανερώνει ότι τα στελέχη ελαφρώς διαφωνούν στο κατά πόσο μπορούν να επηρεάζουν τις εξελίξεις. Νιώθουν περισσότερο επηρεαζόμενα και παθητικά παρά επηρεάζων.

Δείκτης Job Satisfaction

Ο συγκεκριμένος δείκτης εξετάζει το κατά πόσο τα συγκεκριμένα διευθυντικά στελέχη είναι ικανοποιημένα σε σχέση με τη φύση και το αντικείμενο της εργασίας τους (Job Satisfaction). Η κλίμακα είναι από το 1 ως το 7 και όσο αυξάνει η τιμή αυξάνεται και η ικανοποίηση και η ευχαρίστηση σε σχέση με την εργασία.

Η τιμή του δείκτη σε αυτή την έρευνα είναι 5,77 γεγονός που φανερώνει ότι τα διευθυντικά στελέχη του κλάδου της πληροφοριακής τεχνολογίας είναι αρκετά ικανοποιημένα από τη φύση και τις συνθήκες εργασίας τους.

Emotions to Change Factor analysis

Το ερωτηματολόγιο για τα συναισθήματα απέναντι στην αλλαγή αποτελείται από 12 ερωτήσεις που σχηματίζουν ένα συνολικό δείκτη (Dimensions of Emotions – Mehrabian and Russel 1974). Η Factor analysis σε αντίστοιχα δείγματα στις Η.Π.Α. υπέδειξε ότι τρεις παράγοντες υποβόσκουν πίσω από την μονοδιάστατη δομή του ερωτηματολογίου. Οι παράγοντες αυτοί ήταν η κυριαρχία (dominance), η ευχαρίστηση (pleasure) και η διέγερση (arousal). Το αξιοσημείωτο είναι ότι στην περίπτωση και του δικού μας δείγματος με τη Factor analysis εντοπίστηκαν οι ίδιοι ακριβώς παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Αυτοί οι τρεις παράγοντες περιελάμβαναν περισσότερες από δυο ερωτήσεις, είχαν eigenvalues μεγαλύτερες από 1 και εξηγούν το 73,9% της διακύμανσης. Ο πρώτος παράγοντας αντιπροσωπεύει τον συνδυασμό των ερωτήσεων 9,10,11,12 του ερωτηματολογίου και αναφέρεται ως κυριαρχία (dominance). Ο δεύτερος παράγοντας αντιπροσωπεύει τον συνδυασμό των ερωτήσεων 1,2,3,4 του ερωτηματολογίου και αναφέρεται ως ευχαρίστηση (pleasure). Ο τρίτος παράγοντας αντιπροσωπεύει τον συνδυασμό των ερωτήσεων 5,6,7,8 του ερωτηματολογίου και αναφέρεται ως διέγερση (arousal). Μια πιθανή εξήγηση για την ύπαρξη αυτών των τριών παραγόντων τόσο στις Η.Π.Α. όσο και στην Ελλάδα είναι ότι τα συναισθήματα των ανθρώπων απέναντι στην αλλαγή είναι ίδια παντού, ανεξάρτητα από γεωγραφικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς παράγοντες.

Επιπλέον με σεβασμό στην εσωτερική συνεκτικότητα, μια υψηλή αξιοπιστία χαρακτηρίζει και τους τρεις παράγοντες. Ο Cronbach coefficient alpha είναι 0,93 για τον παράγοντα της κυριαρχίας, 0,88 για τον παράγοντα της ευχαρίστησης και 0,70 για τον παράγοντα της διέγερσης.

Τέλος δεδομένου ότι η κλίμακα εκτείνεται από - 4 ως 4, ο παράγοντα της κυριαρχίας εμφανίζει ένα μέσο όρο 0,91, ο παράγοντα της ευχαρίστησης 0,47 και ο παράγοντα της διέγερσης 1,35. Εμφανίζονται δηλαδή από τα στελέχη σχετικά θετικά συναισθήματα απέναντι στο φαινόμενο της αλλαγής (πίνακας 2).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2
Emotions Factor Analysis Results

Questions	I	II	III	Communalities
CQ11	,924			,894
CQ9	,915			,880
CQ10	,909			,871
CQ12	,775			,673
CQ3		,859		,799
CQ2		,858		,761
CQ1		,840		,718
CQ4		,791		,761
CQ8			,837	,707
CQ7			,822	,686
CQ5			,514	,598
CQ6			,482	,522
Eigenvalue	5,161	1,975	1,732	
% Variance	43,012	16,460	14,434	
Cronbach α	0,93	0,88	0,70	
Mean & SD	0,91 \pm 2,06	0,47 \pm 1,9	1,35 \pm 1,16	

Τέλος οι συσχετίσεις ανάμεσα στους τρεις παράγοντες των συναισθημάτων απέναντι στην αλλαγή, παρουσιάζονται γενικά χαμηλές. (0,303 * < r < 0,390**, $p < 0.05$ - $p < 0.01$). Η υψηλότερη συσχέτιση είναι ανάμεσα στους παράγοντες *κυριαρχία* και *ευχαρίστηση* και ($r < 0,390$ **, $p < 0.01$). Η χαμηλότερη συσχέτιση είναι ανάμεσα στους παράγοντες *ευχαρίστηση* και *διέγερση* ($r < 0,390$ *, $p < 0.05$).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4
Factor Correlation

	1	2	3
1 Dominance		,390(**)	,355(**)
2 Pleasure			,303(*)
3 Arousal			

* $p < .05$, ** $p < .01$

Involvement to Change Factor analysis

Το ερωτηματολόγιο για τα ανάμιξη των διευθυντικών στελεχών στην αλλαγή στις επιχειρήσεις τους αποτελείται από 10 ερωτήσεις που σχηματίζουν ένα συνολικό δείκτη (Revised RPII:RRPII, McQuarrie and Munson 1991). Η Factor analysis σε αντίστοιχα δείγματα στις Η.Π.Α. υπέδειξε ότι δυο παράγοντες υποβόσκουν πίσω από την μονοδιάστατη δομή του ερωτηματολογίου. Οι παράγοντες αυτοί ήταν η σημασία (importance) και το

ενδιαφέρον (interest). Στην περίπτωση του δικού μας δείγματος με τη Factor analysis εντοπίστηκαν οι ίδιοι ακριβώς παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω και επιπλέον ένας τρίτος, η πρόκληση (challenge).

Αυτοί οι τρεις παράγοντες περιελάμβαναν περισσότερες από δυο ερωτήσεις, είχαν eigenvalues μεγαλύτερες από 1 και εξηγούν το 69,46% της διακύμανσης. Ο πρώτος παράγοντας αντιπροσωπεύει τον συνδυασμό των ερωτήσεων 1,2,3 του ερωτηματολογίου και αναφέρεται ως σημασία (importance). Ο δεύτερος παράγοντας αντιπροσωπεύει τον συνδυασμό των ερωτήσεων 4,7,8 του ερωτηματολογίου και αναφέρεται ως ενδιαφέρον (interest). Ο τρίτος παράγοντας αντιπροσωπεύει τον συνδυασμό των ερωτήσεων 9,6,10 του ερωτηματολογίου και αναφέρεται ως πρόκληση (challenge). Από τα παραπάνω μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η ανάμιξη των στελεχών στην αλλαγή των επιχειρήσεών τους στην Ελλάδα είναι πιο πολυδιάστατη από την αντίστοιχη στις Η.Π.Α. και περιλαμβάνει εκτός από το ενδιαφέρον και τη σημασία και τον παράγοντα της πρόκλησης.

Επιπλέον με σεβασμό στην εσωτερική συνεκτικότητα, μια υψηλή αξιοπιστία χαρακτηρίζει και τους τρεις παράγοντες. Ο Cronbach coefficient alpha είναι 0,94 για τον παράγοντα της σημασίας, 0,73 για τον παράγοντα του ενδιαφέροντος και 0,73 για τον παράγοντα της πρόκλησης.

Επιπλέον δεδομένου ότι η κλίμακα εκτείνεται από 1 ως 7, ο παράγοντα της σημασίας εμφανίζει ένα μέσο όρο 1,97, ο παράγοντας του ενδιαφέροντος 2,38 και ο παράγοντα της πρόκλησης 1,84. Εμφανίζονται δηλαδή τα στελέχη να έχουν χαμηλή ανάμιξη και συμμετοχή την διαδικασία της αλλαγής των επιχειρήσεών τους και αυτό είναι ιδιαίτερα επιβαρυντικό και ανασταλτικό για την επιτυχή εφαρμογή και υλοποίηση της (πίνακας 3)..

ΠΙΝΑΚΑΣ 5
Involvement Factor Analysis Results

Questions	I	II	III	Communalities
DQ1	,933			,879
DQ2	,932			,897
DQ3	,920			,881
DQ7		,879		,811
DQ4		,754		,675
DQ8		,708		,626
DQ10			,861	,802
DQ9			,794	,826
DQ6			,667	,666
Eigenvalue	3.596	1.981	1.369	
% Variance	35.958	19.809	13.694	
Cronbach α	0,94	0,73	0,73	
Mean & SD	1,97±0,83	2,38±0,78	1,84±0,67	

Τέλος οι συσχετίσεις ανάμεσα στους τρεις παράγοντες ανάμιξης - συμμετοχής στην αλλαγή, παρουσιάζονται γενικά μέτριες και χαμηλές. ($0,403^{**} < r < 0,551^{**}$, $p < 0.01$). Η υψηλότερη συσχέτιση είναι ανάμεσα στους παράγοντες *σημασία* και *πρόκληση* και ($r = 0,551^{**}$, $p < 0.01$) και υποδεικνύει ότι ο συνδυασμός των παραγόντων της σημασίας και της πρόκλησης ωθεί σε μεγαλύτερη ανάμιξη στην αλλαγή. Η χαμηλότερη συσχέτιση είναι ανάμεσα στους παράγοντες *ενδιαφέρον* και *πρόκληση* ($r = 0,403^{**}$, $p < 0.01$).

ΠΙΝΑΚΑΣ 6
Factor Correlation

	1	2	3
1 Importance		, 532(**)	, 551(**)
2 Interest			, 403(**)
3 Challenge			

** $p < .01$

Regression analysis

Διενεργήθηκαν δυο πολλαπλές γραμμικές παλινδρομήσεις έτσι ώστε να εντοπιστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν πρώτα τον δείκτη της ετοιμότητας για αλλαγή και δεύτερον την βασική του διάσταση που είναι η πολυπλοκότητα.

Όσον αφορά τον δείκτη της ετοιμότητας για αλλαγή επηρεάζεται θετικά από το Locus of control, την ευχαρίστηση, την πρόκληση και την dummy μεταβλητή της συνολικής προϋπηρεσίας από 6 ως 10 έτη. Υπό αυτή την όσο αυξάνεται ο έλεγχος των διαφόρων καταστάσεων, όσο αυξάνεται η ευχαρίστηση, οι προκλήσεις πολλαπλασιάζονται και η συνολική προϋπηρεσία, αυξάνεται και ο δείκτης κάτι το οποίο σημαίνει ότι μειώνεται η αντοχή απέναντι στην αλλαγή.

Ο πολυπλοκότητα ως διάσταση της ετοιμότητας για αλλαγή τώρα επηρεάζεται θετικά από τα συναισθήματα ευχαρίστησης, της πρόκλησης, από τα έτη της επιχείρησης όταν είναι πάνω από 16 και από την προϋπηρεσία στην παρούσα θέση και συνολική όταν κυμαίνεται ανάμεσα στα 6 και 10 έτη. Δηλαδή όσο αυξάνονται οι παραπάνω παράγοντες, αυξάνει και ο δείκτης και αυξάνεται η μη αντοχή στην αλλαγή. Επιπλέον επηρεάζεται με τρόπο αρνητικό από το job satisfaction, αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η ευχαρίστηση και η ικανοποίηση από την εργασία τόσο μειώνεται, η πολυπλοκότητα και αυξάνεται η αντοχή απέναντι στην αλλαγή.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 - Results of Regression analysis

		Δείκτης Ετοιμότητας για Αλλαγή	Πολυπλοκότητα Complexity
		b (t)	b (t)
	Constant	11,219 ,057	21,077
totalocu dominac	Locus of Control Dominance	(6,501)*	
pleasure arousal importan interest	Pleasure Arousal Importance Interest	,088 (1,808)*	,019 (1,845)**
challeng	Challenge	,086 (5,804)*	,076 (4,258)*
totjobsa dyear2 dyear3	Job Satisfaction Eti epixeirisis 6-10 Eti epixeirisis 11-15		,046 (-3,046)**
dyear4 dempl2 dempl3	Eti epixeirisis 16+ Employees 11-50 Employees 51+		,036 (10,080)**
lic	Klados Anaptiksis - Orimotita		
income2 income34	Kiklos ergasion 1-10 Kiklos ergasion 10+		
kladoi2	Kladoi Drastiriopoiisis 2 Kladoi		
kladoi34	Drastiriopoiisis 3-4		
trade2 trade3 trade4	Eidoi Emporiou 2 Eidoi Emporiou 3 Eidoi Emporiou 4		
filo	Gender - Woman		
ilikia3 ilikia4	Ilikia 35-44 Ilikia 44+		
marital2	Oikogeneiaki katastasi - Agamos		
educat2	Ekpaideusi - Postgraduate		
exparth2 exparth3	Proipiresia Parousa Thesi 6-10 Proipiresia Parousa Thesi 11+		,085 (7,586)*
totexp2 totexp3	Proipiresia 6-10 Proipiresia 11+	,004 (18,438)***	,031 (9,138)**
	F	1,828	1,580
	N	56	56
	R2	0,808	0,785

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

Παράρτημα:**Ερωτηματολόγιο:****Οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου**

Παρακαλούμε απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σύμφωνα με το πώς αυτές ταιριάζουν σε εσάς. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Είναι σημαντικό να αξιολογείτε την κάθε ερώτηση σύμφωνα με το πώς εσείς νιώθετε ειλικρινά και όχι με αυτό που θα επιθυμούσατε να νοιώθετε.

Μέρος Α

Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: 7 = συμφωνώ πολύ, 6 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ λίγο, 4 = ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 3 = διαφωνώ λίγο, 2 = διαφωνώ, 1 = διαφωνώ πολύ.

1	Ένας ειδικός που δεν μπορεί να βρει μια οριστική απάντηση πιθανόν δεν γνωρίζει τόσα πολλά.	7	6	5	4	3	2	1
2	Θα επιθυμούσα να ζήσω και να εργαστώ για λίγο καιρό σε μια ξένη χώρα.	7	6	5	4	3	2	1
3	Πράγματι, δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα το οποίο δεν μπορεί να επιλυθεί.	7	6	5	4	3	2	1
4	Οι άνθρωποι που προσαρμόζουν την ζωή τους σε ένα πρόγραμμα πιθανότατα χάνουν πολλά από τη ζωή τους.	7	6	5	4	3	2	1
5	Μια καλή δουλειά είναι αυτή στην οποία το τι πρέπει να γίνει και το πώς πρέπει να γίνει είναι πάντα ξεκάθαρα.	7	6	5	4	3	2	1
6	Είναι πάντα πιο διασκεδαστικό να καταπιάνεσαι με ένα πολύπλοκο πρόβλημα από το να λύνεις ένα εύκολο.	7	6	5	4	3	2	1
7	Μακροχρόνια είναι πιθανό να καταφέρεις περισσότερα αντιμετωπίζοντας μικρά και απλά προβλήματα, παρά αντιμετωπίζοντας μεγάλα και περίπλοκα προβλήματα.	7	6	5	4	3	2	1
8	Συχνά οι πιο ενδιαφέροντες και ενθαρρυντικοί άνθρωποι είναι αυτοί που δεν τους ενοχλεί να είναι διαφορετικοί και πρωτότυποι.	7	6	5	4	3	2	1
9	Αυτό στο οποίο είμαστε συνηθισμένοι είναι πάντα προτιμότερο, από αυτό που μας είναι άγνωστο.	7	6	5	4	3	2	1
10	Οι άνθρωποι που επιμένουν σε απαντήσεις του τύπου «ναι» ή «όχι», απλώς δεν γνωρίζουν το πόσο περίπλοκα είναι τα πράγματα.	7	6	5	4	3	2	1
11	Ο άνθρωπος ο οποίος ζει μια ομαλή και συνηθισμένη ζωή, στην οποία λίγες εκπλήξεις ή λίγα απρόβλεπτα γεγονότα συμβαίνουν, πρέπει πραγματικά να είναι πολύ ευγνώμων για αυτό.	7	6	5	4	3	2	1
12	Πολλές από τις πιο σημαντικές αποφάσεις μας βασίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση.	7	6	5	4	3	2	1
13	Μου αρέσουν περισσότερο οι συντροφίες στις οποίες οι περισσότεροι άνθρωποι μου είναι γνωστοί, παρά οι συντροφίες στις οποίες όλοι ή οι περισσότεροι άνθρωποι μου είναι τελείως άγνωστοι.	7	6	5	4	3	2	1
14	Οι δάσκαλοι ή οι προϊστάμενοι που αναθέτουν ασαφείς	7	6	5	4	3	2	1

	εργασίες δίνουν την ευκαιρία στους διδασκόμενους ή στους υφισταμένους να επιδείξουν πρωτοβουλία και πρωτοτυπία.	
15	Όσο συντομότερα αποκτήσουμε όλοι παρόμοιες αξίες και ιδανικά τόσο το καλύτερο.	7 6 5 4 3 2 1
16	Ένα καλός δάσκαλος είναι αυτός ο οποίος σε κάνει να αναρωτιέσαι για τον τρόπο που βλέπεις τα πράγματα.	7 6 5 4 3 2 1

Μέρος Β

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν τα πιστεύω σας για όλες τις δουλειές γενικά. Δεν αναφέρονται σε κάποια συγκεκριμένη δουλειά ή στη δική σας δουλειά. Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: *1-διαφωνώ πάρα πολύ, 2-διαφωνώ μέτρια, 3-διαφωνώ ελαφρώς, 4- συμφωνώ ελαφρώς, 5-συμφωνώ μέτρια, 6-συμφωνώ πάρα πολύ.*

1.	Εσύ είσαι αυτός που «φτιάχνεις» τη δουλειά σου ευχάριστη, αποδοτική, απογοητευτική κ.τ.λ.	1 2 3 4 5 6
2.	Στις περισσότερες δουλειές οι άνθρωποι μπορούν σχεδόν να καταφέρουν αυτό που αρχικά έβαλαν στόχο	1 2 3 4 5 6
3.	Αν γνωρίζεις τι θέλεις από μια δουλειά τότε μπορείς να βρεις μια δουλειά που να σου δίνει αυτό που θέλεις	1 2 3 4 5 6
4.	Εάν οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με μια απόφαση που πήρε ο προϊστάμενος ή ο ανώτερός τους, πρέπει να κάνουν κάτι για αυτό	1 2 3 4 5 6
5.	Το να αποκτήσεις τη δουλειά που θέλεις είναι περισσότερο θέμα τύχης	1 2 3 4 5 6
6.	Το να αποκτήσεις χρήματα είναι πρώτιστα θέμα καλής τύχης	1 2 3 4 5 6
7.	Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι ικανοί να κάνουν καλά τη δουλειά τους εάν το προσπαθήσουν	1 2 3 4 5 6
8.	Για να αποκτήσεις μια καλή δουλειά, πρέπει μέλη της οικογένειας ή φίλοι να κατέχουν σημαντικές θέσεις	1 2 3 4 5 6
9.	Οι προαγωγές είναι συνήθως θέμα καλής τύχης	1 2 3 4 5 6
10.	Όταν πρόκειται να βρεις μια καλή δουλειά, τα άτομα που γνωρίζεις αποτελούν σημαντικότερο παράγοντα από ότι οι γνώσεις που κατέχεις	1 2 3 4 5 6
11.	Οι προαγωγές δίνονται στους εργαζόμενους που αποδίδουν καλά στη δουλειά τους	1 2 3 4 5 6
12.	Για να αποκτήσει κανείς πολλά χρήματα πρέπει να γνωρίζει τα κατάλληλα άτομα	1 2 3 4 5 6
13.	Στις περισσότερες δουλειές, για να ξεχωρίσει κανείς ως εξαιρετός υπάλληλος χρειάζεται πολλή τύχη	1 2 3 4 5 6
14.	Γενικά τα άτομα που κάνουν καλά τη δουλειά τους αμείβονται για αυτό	1 2 3 4 5 6
15.	Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη, από ότι νομίζουν, επιρροή στους ανώτερους τους	1 2 3 4 5 6
16.	Η βασική διαφορά ανάμεσα στα άτομα που βγάζουν πολλά χρήματα και σε αυτά που βγάζουν λίγα είναι η τύχη	1 2 3 4 5 6

Μέρος Γ

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν τα πραγματικά συναισθήματά σας ως προς τις αλλαγές που βιώνετε στο επιχειρηματικό (πολιτικό-κοινωνικό-τεχνολογικό-οικονομικό και ανταγωνιστικό) περιβάλλον των δραστηριοτήτων της επιχείρησής σας. Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: το -4 αντιπροσωπεύει την απόλυτη συμφωνία με το αριστερό μέρος της κάθε ερώτησης, το 4 αντιπροσωπεύει την απόλυτη συμφωνία με το δεξιό μέρος της κάθε ερώτησης. Οι ενδιάμεσοι αριθμοί, δείχνουν τον βαθμό συμφωνίας σας σε ένα από τα δυο μέρη της κάθε ερώτησης.

Απέναντι στις παραπάνω αλλαγές αισθάνεστε ως:

1.	Μη ικανοποιημένος	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Ικανοποιημένος
2.	Ενοχλημένος	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Ευχαριστημένος
3.	Λυπημένος	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Ευτυχισμένος
4.	Μελαγχολικός	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Χαρούμενος
5.	Ήρεμη-Χαλαρός	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Δραστηριοποιημένος
6.	Γαλήνιος	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Ενθουσιώδης
7.	Νωθρός	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Έξαλλος
8.	Σε μη διέγερση	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Σε Διέγερση
9.	Ελεγχόμενος	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Ελέγχων
10.	Επηρεαζόμενος	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Επηρεάζων
11.	Κυριαρχούμενος	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Κυριαρχικός
12.	Καθοδηγούμενος	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Αυτόνομος

Μέρος Δ

Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στον τρόπο που ζείτε και εμπλέκεστε προσωπικά στην αλλαγή της επιχείρησής σας στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των δραστηριοτήτων της. Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: 7 = *συμφωνώ πολύ*, 6 = *συμφωνώ*, 5 = *συμφωνώ λίγο*, 4 = *ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ*, 3 = *διαφωνώ λίγο*, 2 = *διαφωνώ*, 1 = *διαφωνώ πολύ*.

Σύμφωνα με τον τρόπο που ζείτε και εμπλέκεστε στην αλλαγή της επιχείρησής σας, η αλλαγή για εσάς προσωπικά:

1.	Είναι σημαντική	7	6	5	4	3	2	1	Δεν είναι σημαντική
2.	Δεν έχει σχέση	7	6	5	4	3	2	1	Έχει σχέση
3.	Σημαίνει πολλά	7	6	5	4	3	2	1	Δεν σημαίνει τίποτα
4.	Δεν είναι συναρπαστική	7	6	5	4	3	2	1	Είναι συναρπαστική
5.	Είναι άτακτη-ακανόνιστη	7	6	5	4	3	2	1	Είναι σε τάξη-ακολουθεί κανόνες
6.	Σας απασχολεί	7	6	5	4	3	2	1	Δεν σας απασχολεί
7.	Είναι διασκεδαστική - απολαυστική	7	6	5	4	3	2	1	Δεν είναι διασκεδαστική-απολαυστική
8.	Είναι προκλητική-ελκυστική	7	6	5	4	3	2	1	Είναι πληκτική-ανιαρή
9.	Είναι βαρετή	7	6	5	4	3	2	1	Είναι ενδιαφέρουσα
10.	Δεν σας αφορά.	7	6	5	4	3	2	1	Σας αφορά

Μέρος Ε

Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: 1-*διαφωνώ απόλυτα*, 2-*διαφωνώ έντονα*, 3-*διαφωνώ*, 4-*ούτε διαφωνώ / ούτε συμφωνώ*, 5-*συμφωνώ*, 6-*συμφωνώ έντονα*, 7-*συμφωνώ απόλυτα*

1.	Εάν κρίνω συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από την δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
2.	Γενικά δε μου αρέσει η δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
3.	Γενικά μου αρέσει να δουλεύω εδώ που δουλεύω	1	2	3	4	5	6	7

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Το ερωτηματολόγιο είναι **ΑΝΩΝΥΜΟ**, κάθε πληροφορία θα αναλυθεί με απόλυτη εχεμύθεια σύμφωνα με τις Αρχές Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων και υπό την ευθύνη του Αναπληρωτή Καθηγητή Στρατηγικού Μάνατζμεντ του Πανεπιστημίου Μακεδονίας κ. Χρήστου Νικολαΐδη και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για να διευκολύνει την παρούσα ακαδημαϊκή έρευνα.

Προφίλ επιχείρησης

1. Έτη λειτουργίας της επιχείρησής σας: 1-5 [] 6-10 [] 11-15 [] 16+ []
 2. Αριθμός εργαζομένων: 1-11 [] 11-50 [] 51-250 [] 250+ []

3. Σημειώστε το στάδιο ανάπτυξης του κλάδου της βιομηχανίας σας:	4. Σημειώστε τον κύκλο εργασιών της επιχείρησής σας:
Εμβρυακό Στάδιο []	< 1 εκ. € []
Στάδιο Ανάπτυξης []	1 – 10 εκ. € []
Στάδιο Ωριμότητας []	10- 100 εκ. € []
Στάδιο Γήρανσης []	> 100 εκ. € []

5. Σημειώστε τον κλάδο ή τους κλάδους δραστηριοποίησης της επιχείρησής σας:

Κλάδος ανάπτυξης λογισμικού	
Κλάδος εμπορίας μηχανημάτων γραφείων και Η/Υ	
Κλάδος υπηρεσιών τεχνολογιών πληροφορικής	
Κλάδος εμπορίας τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και εξοπλισμού	

6. Σημειώστε ιεραρχικά (1,2,3,4) ποιο ή ποια από τα παρακάτω είδη εμπορίου ασκεί η επιχείρησής σας:

Επιχείρηση προς τον καταναλωτή (Business to Consumer)	
Επιχείρηση προς επιχείρηση (Business to Business)	
Επιχείρηση προς τον δημόσιο τομέα (Business to Government)	
Άλλος είδος	

Προφίλ ερωτούμενου

1. Φύλο: Άρρεν [], Θήλυ []
 2. Ηλικία: 18-24 [], 25-34 [], 35-44 [], 45 και άνω []
 3. Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος με παιδιά [], Έγγαμος [], Άγαμος []
 4. Εκπαίδευση: Λύκειο [], ΑΕΙ-ΤΕΙ [], Μεταπτυχιακό [], Διδακτορικό [], Άλλη.....
 5. Έτη συνολικής επαγγελματικής προϋπηρεσίας (έτη): 1-5 [] 6-10 [] 11+ []
 6. Έτη επαγγελματικής προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση (έτη): 1-5 [] 6-10 [] 11+ []
 7. Θέση μέσα στην επιχείρηση:.....

- Σας ευχαριστούμε θερμά για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Εάν επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της έρευνας, παρακαλούμε σημειώστε την ταχυδρομική ή την ηλεκτρονική σας διεύθυνση παρακάτω.

Διεύθυνση αποστολής αποτελεσμάτων

Όνοματεπώνυμο:
Διεύθυνση, Ταχ. Κώδικας:
Τηλέφωνο και e-mail:

Πηγές:

Βιβλιογραφία - Άρθρα:

1. Τι είναι παγκοσμιοποίηση; (1999), Ούρλιχ Μπεκ
2. Σημειώσεις Στρατηγικής Επιχειρήσεων (1999), Δημήτριος Σουμπενιώτης
3. Organizational Behavior (1998), Robbins
4. Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Τμήμα Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Αθηνών , Dr Δ. Σταμούλης
5. Reengineering the Corporation (1993), Hammer M. and Champy
6. Process Innovation, Reengineering Work through Information Technology (1993), Davenport
7. Έρευνας του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών για την Κοινωνία της Πληροφορία για τη χρήση νέων Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ) από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) (14 Νοεμβρίου 2003)
8. Γ' κύκλος εργασιών από την ομάδα εργασίας ΟΕ Γ1 :«Κοινωνία της Πληροφορίας, Κοινωνιολογία και Τεχνολογία» η οποία εξετάζει τα προβλήματα που παρουσιάζει η εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορικής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ)
9. Οικονομικός Ταχυδρόμος (26-2-2004), Δ. Διονυσίου
10. People and organisations: managing activities (1999), Armstrong
11. Is change changing? An examination of approaches to change and its leadership (2003), Higgs and Rowland
12. Διοίκηση επιχειρήσεων και τεχνολογία, Παναγιώτης Μηλιώτης
13. Η επιχείρηση χωρίς δεσμά - Η διαχείριση της διαρκούς αλλαγής, Goldstain Jeffrey
14. (Personnel Review, Vol. 24 No. 2, 1995, pp. 3-88. University Press, Roger Stuart)
15. Organizational Culture and Leadership (1985), Schein E.H.
16. Loss and Change (1986), Marris P

17. Συστήματα Διοίκησης Προσωπικού, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών - Τμήμα: Επιχειρησιακής Έρευνας και Marketing (2000)
18. In Search of Excellence (1982), Peters T.J. and Waterman R.H
19. Managing the Public Sector (2002), G. Starling
20. Managing Learning (1994), C. Mabey and P. Iles
21. Benchmarking (1993), Karlof and S. Ostblom,
22. High Impact- Internal Evaluation (2000), R. G. Sonnghsen
23. Management Practices on Learning Organizations (1992), McGill Michael E., Lei David T., Slocum John W. Jr,
24. Dialogue, Culture and Organizational Learning (1993), Schein Edgar H.
25. Creating a climate and culture for sustainable organizational change (1996), Schneider Benjamin, Brief Arthur P., Guzzo Richard A.
26. A conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning (1998), Fulmer Robert M. and Keys Bernard J.
27. Life Changes Index (1976), Holmes
28. A conversation with Chris Argyris: The Father of Organizational Learning (1998), Fulmer Robert M., Keys Bernard J
29. The second generation Learning Organizations: New Tools for sustainable competitive advantage (1998), Fulmer Robert M., Keys Bernard J., Gibbs Philip,
30. The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances (1998), Larsson Rikard, Bengtsson Lars, Henriksson Kristina, Sparks Judith
31. Μια Μεθοδική Σειρά Σεμιναρίων στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για σπουδαστές, στελέχη επιχειρήσεων, και επαγγελματίες Μάνατζμεντ (1993), Montana P.- Charnov
32. The organizational culture perspective (1989), Ott J. S
33. Foundation of corporate success: How business strategies add value (1993), Kay, J.
34. The corporation of the 1990s: Information technology and organizational transformation (1991), Scott Morton, M.S.
35. How to assess your IT investment (1993), Butterworth and Heimemmann
36. The Learning Organization and Organizational Learning: New Roles for Workers, Managers, Trainers and Consultants, www.lesley.edu/faculty/sugarman/loandtd.html, Sugarman B.
37. Ten steps to a learning Organization (1998), P. Kline, B. Saunders
38. How to Survive the Loss of a Love (1976), Cotgrove-Bloomfieldand and McWilliams
39. Studies of Grief in Adult Life, 1986 Parkes C.M.

40. Enhancing Organizational Performance (1997), D. Druckman, J.E. Singer, H Van Cott
41. From chaos to complexity in strategic planning, 1995 Steven E. Phelan
42. Symposium on Chaos Theory and Management, Anna Goldoff - John Jay
43. BPR και Τεχνολογία Πληροφορικής προτεινόμενο πλαίσιο συσχέτισης, Κατερίνα Πραματάρη και Γεώργιος Δουκίδης

Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις:

1. www.prosci.com/index.htm
2. www.alba.edu.gr/trends
3. www.coba.unr.edu/faculty/olsen/study/
4. www.infosociety.gr
5. www.ebusinessforum.gr
6. www.cipd.co.uk/default.http://www.cipd.co.uk/default.cipdcipd
7. www.diakrisi.gr
8. www.medium.gr
9. www.umich.edu/~itdtq
10. www.thechangeagent.com/
11. www.valuebasedmanagement.net/methods_change_management_iceberg.html
12. www.prosci.com
13. www.valuebasedmanagement.net
14. www.plant-management.gr/online
15. www.lesley.edu
16. www.kathimerini.gr/
17. www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/complete-text.html
18. www.1000ventures.com/business_guide/im_learning_org.html
19. www.simerini.com/
20. www.crcn.co.za
21. www.orgmind.com/chaos/chaos.html
22. human-nature.com/science-as-culture/index.html
23. www.santafe.edu/~gmk/MFGB/node10.html
24. ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/2planning/plng_process/plng_process.htm
25. www.newgrange.org/index.html
26. johnbanks.maths.latrobe.edu.au/chaos/index.html
27. www.marketing-net.gr/online/