

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

STEPHEN P. ROBBINS & TIMOTHY A. JUDGE



1

Κεφάλαιο 17 Οργανωσιακή αλλαγή και διαχείριση άγχους

Αντώνης Κ. Τραυλός (B.A., M.A., Ph.D.)

Καθηγητής

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Σχολή Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής
Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού



1

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να: (1)

2

1. Προσδιορίσετε τις δυνάμεις που δρουν ως έναυσμα αλλαγής.
2. Απαριθμήσετε τις πηγές αντίστασης στην αλλαγή.
3. Συγκρίνετε τις τέσσερις βασικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής.
4. Παρουσιάσετε δύο τρόπους δημιουργίας μιας κουλτούρας για αλλαγή.
5. Περιγράψετε τα αίτια και τις συνέπειες του εργασιακού άγχους.
6. Εξηγήσετε τις παγκόσμιες διαφορές όσον αφορά την οργανωσιακή αλλαγή και το εργασιακό άγχος.

2

Δυνάμεις αλλαγής

3

- Καμιά εταιρεία σήμερα δεν έχει ιδιαίτερα σταθερό κλίμα.
- Το σύνθημα συσπείρωσης των σύγχρονων μάντζερ παγκοσμίως είναι «**Αλλαγή ή θάνατος!**». Σε πολλά σημεία αυτού του μαθήματος, συζητήσαμε **τη μεταβαλλόμενη φύση του εργατικού δυναμικού**.
- Ο χρηματοοικονομικός τομέας αλλά και ο τομέας της στέγασης υπέστησαν συνταρακτικά **οικονομικά σοκ**, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα τον αφανισμό, τη χρεοκοπία ή την εξαγορά γνωστών εταιρειών.
- Ο **ανταγωνισμός αλλάζει**. Οι ανταγωνιστές είναι εξίσου πιθανό να προέλθουν από το εξωτερικό όσο και από τη διπλανή πόλη.
- Οι **κοινωνικές τάσεις** δεν παραμένουν στάσιμες.
- Ούτε οι πιο ένθερμοι υποστηρικτές της παγκοσμιοποίησης δεν θα μπορούσαν να φανταστούν πώς θα άλλαζε το **παγκόσμιο πολιτικό σκηνικό** τα τελευταία χρόνια.
- Παρακολούθησαμε τον κατακερματισμό της Σοβιετικής Ένωσης, το άνοιγμα της Κίνας και της νοτιοανατολικής Ασίας, και την άνοδο του μουσουλμανικού φονταμενταλισμού. Στο βιομηχανοποιημένο κόσμο, οι επιχειρήσεις -ιδιαίτερα στον τραπεζικό και τον χρηματοοικονομικό τομέα- επανεξετάζονται.

3

Δυνάμεις που υποκινούν την αλλαγή

Δύναμη	Παραδείγματα
Φύση εργατικού δυναμικού	<ul style="list-style-type: none"> • Μεγαλύτερη πολιτισμική ποικιλομορφία • Πληθυσμός που γερνάει • Πολλοί νεοεισερχόμενοι με ανεπαρκείς δεξιότητες
Τεχνολογία	<ul style="list-style-type: none"> • Πιο γρήγοροι, φθηνοί και φορητοί υπολογιστές • Ανταλλαγή μουσικής στο διαδίκτυο • Αποκωδικοποίηση του γενετικού κώδικα του ανθρώπου
Οικονομικά σοκ	<ul style="list-style-type: none"> • Αστάθεια χρηματιστηρίου • Μετανάστευση σε εργασίες υψηλών και χαμηλών δεξιοτήτων • Ενεργειακό κόστος στα ύψη
Ανταγωνισμός	<ul style="list-style-type: none"> • Παγκόσμιοι ανταγωνιστές • Συγχωνεύσεις και ενοποιήσεις • Ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου
Κοινωνικές τάσεις	<ul style="list-style-type: none"> • Ιδεατές αίθουσες συζητήσεων στο διαδίκτυο • Συνταξιοδότηση της γενιάς baby boom • Αύξηση αλυσίδων μεγάλων εκπτώσεων και πολυκαταστημάτων
Παγκόσμιο πολιτικό σκηνικό	<ul style="list-style-type: none"> • Πόλεμος Ιράκ-ΗΠΑ • Άνοιγμα αγορών στις χώρες του Ειρηνικού • Πόλεμος κατά της τρομοκρατίας

4

Πηγές αντίστασης στην αλλαγή

5

Οι άνθρωποι τείνουν να αντιστέκονται στην αλλαγή, ακόμα και όταν υπάρχουν στοιχεία για τα οφέλη της

Ατομικές

- Συνήθεια
- Ασφάλεια
- Οικονομικοί παράγοντες
- Φόβος του αγνώστου
- Επιλεκτική επεξεργασία πληροφοριών

Οργανωσιακές

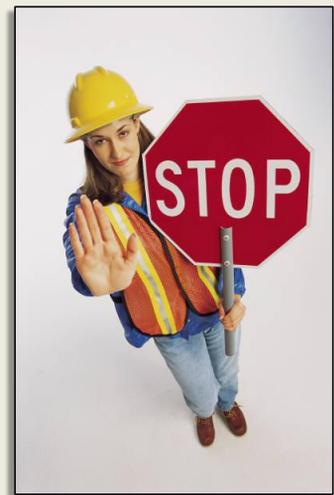
- Δομική αδράνεια
- Περιορισμένο εύρος αλλαγών
- Αδράνεια της ομάδας
- Απειλή για την εμπειρογνώσια
- Απειλή για τις εδραιωμένες σχέσεις εξουσίας και την εδραιωμένη κατανομή πόρων

5

Υπερνίκηση της αντίστασης στην αλλαγή

6

1. Επικοινωνία
2. Συμμετοχή
3. Δόμηση στήριξης και δέσμευσης
4. Ανάπτυξη θετικών σχέσεων
5. Δίκαιη υλοποίηση των αλλαγών
6. Χειραγώγηση και απορρόφηση
7. Επιλογή ατόμων που αποδέχονται την αλλαγή
8. Εξαναγκασμός



6

Προσεγγίσεις για τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής

7



- Το μοντέλο αλλαγής τριών βημάτων του Lewin
- Το σχέδιο οκτώ βημάτων του Kotter για την εφαρμογή της αλλαγής
- Οργανωσιακή ανάπτυξη

7

Το μοντέλο αλλαγής τριών βημάτων του Lewin

8

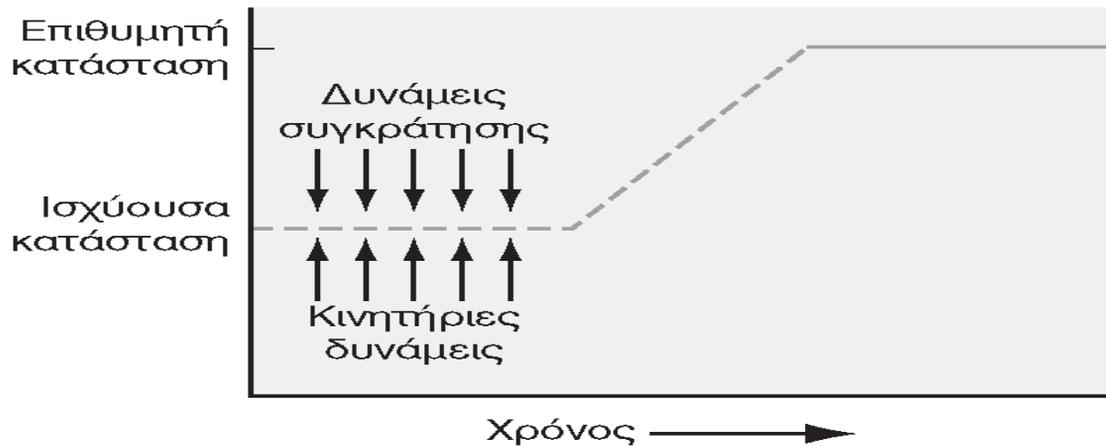


Η αποπαγιοποίηση μπορεί να επιτευχθεί με:

- Την αύξηση των κινητήριων δυνάμεων, που κατευθύνουν τη συμπεριφορά να αποκλίνει από την ισχύουσα κατάσταση
- Τη μείωση των δυνάμεων συγκράτησης, που εμποδίζουν την απομάκρυνση από την ισορροπία.
- Τον συνδυασμό των δύο ανωτέρω προσεγγίσεων

8

Το μοντέλο αλλαγής τριών βημάτων του Lewin Αποπαγιοποίηση της ισχύουσας κατάστασης



9

Το σχέδιο οχτώ βημάτων του Kotter

10

1. Δημιουργήστε μια αίσθηση επείγοντος
 2. Σχηματίστε μια συμμαχία
 3. Δημιουργήστε ένα νέο όραμα
 4. Κάντε γνωστό το όραμα
 5. Ενδυναμώστε τους άλλους
 6. Ανταμείψτε τις επιτυχίες
 7. Εδραιώστε τις βελτιώσεις
 8. Ενισχύστε την αλλαγή
- Αποπαγιοποίηση
- Αλλαγή
- Επαναπαγιοποίηση

10

Το σχέδιο οχτώ βημάτων του Kotter για την υλοποίηση της αλλαγής

1. Δημιουργήστε μια αίσθηση επείγοντος βρίσκοντας έναν αδιάσειστο λόγο για την αλλαγή.
2. Σχηματίστε μια συμμαχία με αρκετή ισχύ ώστε να ηγηθεί της αλλαγής.
3. Δημιουργήστε ένα νέο όραμα για να κατευθύνει την αλλαγή και στρατηγικές για την επίτευξή του.
4. Κάντε γνωστό το όραμα σε ολόκληρο τον οργανισμό.
5. Δώστε τη δυνατότητα σε άλλους να επιδιώξουν αυτό το όραμα απαλείφοντας τους φραγμούς για την αλλαγή και ενθαρρύνοντας την ανάληψη κινδύνων και τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων.
6. Σχεδιάστε, δημιουργήστε και ανταμείψτε τις βραχυπρόθεσμες επιτυχίες που φέρνουν τον οργανισμό πιο κοντά στο νέο όραμα.
7. Εδραιώστε τις βελτιώσεις, επανεκτιμήστε τις αλλαγές και κάντε τις απαραίτητες προσαρμογές στα νέα προγράμματα.
8. Ενισχύστε τις αλλαγές επιδεικνύοντας τη σχέση ανάμεσα στις νέες συμπεριφορές και την οργανωσιακή επιτυχία.

Πηγή: Βασισμένο στο J. P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

11

Οργανωσιακή ανάπτυξη (ΟΑ)

12

Συλλογή μεθόδων αλλαγής που προσπαθούν να βελτιώσουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την ευημερία των υπαλλήλων

Βασίζεται σε ανθρωπιστικές – δημοκρατικές αξίες:

- Σεβασμός προς τους ανθρώπους
- Εμπιστοσύνη και υποστήριξη
- Εξίσωση εξουσίας
- Ανοιχτή αντιμετώπιση
- Συμμετοχή

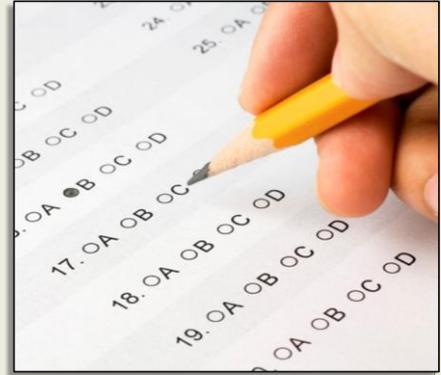


12

Παρεμβάσεις της ΟΑ

13

- Εκπαίδευση ευαισθητοποίησης
 - Αλλαγή της συμπεριφοράς μέσω μη δομημένης ομαδικής αλληλεπίδρασης
- Ανατροφοδότηση μέσω έρευνας
 - Συγκέντρωση στοιχείων και ανάληψη δράσης με βάση αυτά
- Συμβουλευτική επί των διαδικασιών
 - Χρήση εξωτερικών συμβούλων
- Καταξιοτική διερεύνηση
 - Εντοπισμός των θετικών πρακτικών του οργανισμού



13

Πρώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας

14

- Η καινοτομία είναι μια νέα ιδέα, που βρίσκει εφαρμογή στην εισαγωγή ή βελτίωση ενός προϊόντος, μιας διαδικασίας ή μιας υπηρεσίας.
- Πηγές καινοτομίας που περιλαμβάνονται: δομή, κουλτούρα, ανθρωπικοί πόροι



14

Πηγές καινοτομίας

15

- Οι **δομικές μεταβλητές** έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης περισσότερο από κάθε άλλη πιθανή πηγή καινοτομίας.
- Μια εκτενής επισκόπηση της σχέσης δομής-καινοτομίας οδηγεί στα ακόλουθα συμπεράσματα.
 - ✦ **Πρώτον**, οι οργανικές δομές επηρεάζουν θετικά την καινοτομία. Καθώς έχουν χαμηλότερα επίπεδα κάθετης διαφοροποίησης, τυποποίησης και κεντρικοποίησης, οι οργανικοί οργανισμοί ευνοούν την ευελιξία, την προσαρμογή και την αλληλογονιμοποίηση ιδεών, που καθιστούν ευκολότερη την υιοθέτηση των καινοτομιών.
 - ✦ **Δεύτερον**, η μακροχρόνια θητεία στη διοίκηση σχετίζεται με την καινοτομία. Η μακροχρόνια παραμονή στη θέση του μάνατζερ προφανώς προσδίδει αξιοπιστία και γνώση όσον αφορά τον τρόπο επιτυχούς ολοκλήρωσης των έργων και επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
 - ✦ **Τρίτον**, η καινοτομία ευνοείται όταν υπάρχουν περισσοί πόροι. Η ύπαρξη άφθονων πόρων επιτρέπει σε έναν οργανισμό να έχει την οικονομική δυνατότητα να επιδιώξει τις καινοτομίες, να επωμιστεί το κόστος για την καθιέρωσή τους και να απορροφήσει τις αποτυχίες.
 - ✦ **Τέλος**, η επικοινωνία ανάμεσα στις μονάδες είναι υψηλή στους καινοτόμους οργανισμούς.

15

Πρωτεργάτες ιδεών

16

Οι μάνατζερ που δραστήρια και με ενθουσιασμό προωθούν μια ιδέα, δημιουργούν στήριξη, υπερνικούν την αντίσταση και διασφαλίζουν την υλοποίηση της καινοτομίας

- Διαθέτουν εξαιρετικά υψηλή αυτοπεποίθηση, επιμονή, ενεργητικότητα και την προδιάθεση ανάληψης κινδύνων
- Χρησιμοποιούν την έμπνευση και το όραμα για να εξασφαλίσουν την αφοσίωση των άλλων
- Διαθέτουν ελευθερία λήψης αποφάσεων

16

Εργασιακό άγχος

17

Δυναμική κατάσταση στην οποία ένα άτομο βρίσκεται αντιμέτωπο με μια ευκαιρία, απαίτηση ή κάποιο πόρο που σχετίζεται με αυτό που επιθυμεί το άτομο, και για την οποία το αποτέλεσμα θεωρείται τόσο αβέβαιο όσο και σημαντικό

- Τύποι:
 - Άγχος πρόκλησης – μπορεί να βελτιώσει την απόδοση
 - Άγχος παρεμπόδισης – προκύπτει από τα εμπόδια για την επίτευξη στόχων – κυρίως αρνητικό

17

Στρεσογόνοι παράγοντες (stressors) (1)

18

- Πρόσφατα, ερευνητές υποστήριξαν ότι οι **στρεσογόνοι παράγοντες πρόκλησης (challenge stressors)** -ή οι στρεσογόνοι παράγοντες που σχετίζονται με τον φόρτο εργασίας, την πίεση ολοκλήρωσης έργων και την πίεση χρόνου- λειτουργούν αρκετά διαφορετικά από τους **στρεσογόνους παράγοντες παρεμπόδισης (hindrance stressor)** - ή τους στρεσογόνους παράγοντες που σας εμποδίζουν να επιτύχετε τους στόχους σας (για παράδειγμα η γραφειοκρατία, τα πολιτικά παιχνίδια στον χώρο εργασίας, η σύγχυση σχετικά με τις εργασιακές ευθύνες).

18

Στρεσογόνοι παράγοντες (stressors) (2)

19

- Αν και τα ερευνητικά στοιχεία μόλις τώρα αρχίζουν να αυξάνονται, τα πρώιμα στοιχεία υποστηρίζουν ότι οι **στρεσογόνοι παράγοντες πρόκλησης** παράγουν λιγότερη ένταση από τους **στρεσογόνους παράγοντες παρεμπόδισης**.
 - Μια μετα-ανάλυση των απαντήσεων περισσότερων από 35.000 ατόμων έδειξε ότι η ασάφεια των ρόλων, η σύγκρουση ρόλων, οι αυξημένες αρμοδιότητες ενός ρόλου, η εργασιακή ανασφάλεια, η αβεβαιότητα στο σχετίζονταν σταθερά αρνητικά με την **εργασπεριβάλλον και οι περιορισμοί ιακή απόδοση**.
 - Υπάρχουν επίσης στοιχεία ότι **το άγχος της πρόκλησης βελτώνει την εργασιακή απόδοση** σε ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, ενώ το **άγχος παρεμπόδισης μειώνει την εργασιακή απόδοση** σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα.

19

Στρεσογόνοι παράγοντες (stressors) (3)

20

- Κατά κανόνα, το άγχος σχετίζεται με **απαιτήσεις και πόρους**.
- **Απαιτήσεις** είναι οι ευθύνες, οι πιέσεις, οι υποχρεώσεις και οι αβεβαιότητες που αντιμετωπίζουν τα άτομα στο χώρο εργασίας.
- **Πόροι** είναι τα όσα βρίσκονται στο πλαίσιο ελέγχου του ατόμου τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις.

20

Συνέπειες του άγχους

21

• Οργανικά συμπτώματα

- το άγχος μπορεί να προκαλέσει αλλαγές στο μεταβολισμό, να αυξήσει τον καρδιακό και αναπνευστικό ρυθμό καθώς και την αρτηριακή πίεση, να προκαλέσει πονοκεφάλους και να επιφέρει καρδιακή προσβολή.

• Ψυχολογικά συμπτώματα

- ένταση, νευρικότητα, οξυθυμία, πλήξη και αναβλητικότητα.

• Συμπεριφορικά συμπτώματα

- αλλαγές στην παραγωγικότητα, απουσίες και κινητικότητα, καθώς και αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες, αυξημένη κατανάλωση καπνού ή οινοπνευματωδών, ταχεία ομιλία, νευρικές κινήσεις και διαταραχές ύπνου.



21

Διαχείριση άγχους

22

Οργανωσιακά

- Επιλογή υπαλλήλου
- Οργανωσιακή επικοινωνία
- Προγράμματα στοχοθέτησης
- Επανασχεδιασμός εργασίας
- Εταιρικά προγράμματα ευεξίας

Ατομικά

- Συμβουλευτική
- Διαχείριση χρόνου
- Φυσική άσκηση

Οι μάνατζερ δεν έχουν άμεσο έλεγχο στο ατομικό άγχος, και υπάρχουν ηθικά ζητήματα όσον αφορά την εισβολή στην προσωπική ζωή των υπαλλήλων

22

Παγκόσμιες προεκτάσεις (1)



23

Είναι η διαχείριση της αλλαγής άρρηκτα συνδεδεμένη με την κουλτούρα;

1. Πιστεύουν οι άνθρωποι ότι είναι δυνατή η αλλαγή;
 - Ναι, όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι ελέγχουν το περιβάλλον τους
2. Εάν είναι δυνατή, πόσος καιρός θα χρειαστεί για να επέλθει;
 - Οι κουλτούρες με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό θέλουν γρήγορα αποτελέσματα
3. Είναι η αντίσταση στην αλλαγή εντονότερη σε κάποιες κουλτούρες απ' ό,τι σε άλλες;
 - Ναι, οι παραδοσιακές κουλτούρες αντιστέκονται στην αλλαγή

23

Παγκόσμιες προεκτάσεις (1)



24

4. Επηρεάζει η κουλτούρα τον τρόπο υλοποίησης των προσπαθειών αλλαγής;
 - Ναι, οι κουλτούρες με υψηλή απόσταση εξουσίας είναι δεσποτικές
5. Ενεργούν με διαφορετικό τρόπο οι πρωτεργάτες των επιτυχημένων ιδεών σε διαφορετικές κουλτούρες;
 - Ναι, οι πρωτεργάτες ιδεών τροποποίησαν τις τεχνικές με βάση την κουλτούρα

Διαφέρει το άγχος στις διάφορες κουλτούρες;

- Οι συνθήκες που προκαλούν άγχος μπορεί να διαφέρουν, αλλά οι επιδράσεις της προσωπικότητας, τα αποτελέσματα και οι μέθοδοι μείωσης δεν διαφέρουν

24

Προεκτάσεις για τους μάνατζερ

25

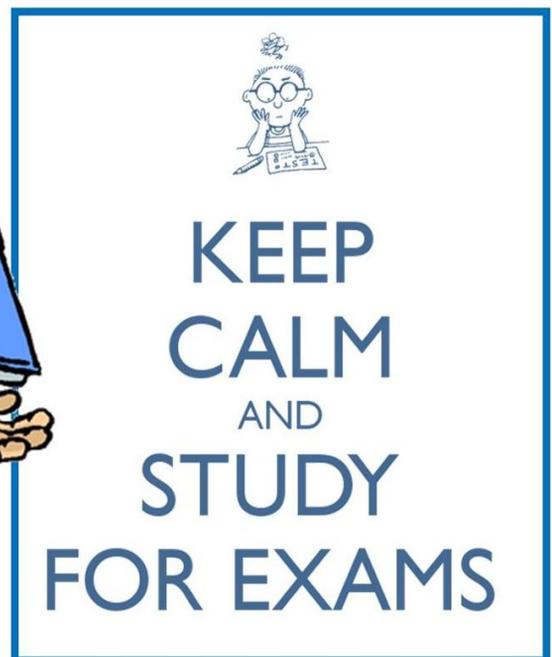
- Η ανάγκη για αλλαγή διέπει σχεδόν όλες τις πτυχές της ΟΣ
- Ο πραγματικός κόσμος είναι ταραχώδης, και απαιτεί οι οργανισμοί και τα μέλη τους να υποβάλλονται σε δυναμικές αλλαγές προκειμένου να έχουν ανταγωνιστική απόδοση
- Οι μάνατζερ πρέπει να ενεργούν διαρκώς ως φορείς αλλαγών

25

Don't let this be you...



AKT



26