

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

*Γκορέζης Παναγιώτης*  
*Επιστημονικός Συνεργάτης ΑΠΘ*

*Μπέλλου Βικτώρια*  
*Επικ. Καθηγήτρια ΠΘ*

# Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

---

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

---

# Διοίκηση αλλαγής

---

- Η διαδικασία που επιτρέπει στους ανθρώπους να αφομοιώνουν τις αλλαγές περισσότερο γρήγορα και αποτελεσματικά
- Η διαδικασία που συνδέει σημαντικές αλλαγές με την κουλτούρα του οργανισμού
- Η διαδικασία που επιτρέπει στους εργαζόμενους να είναι περισσότερο επιτυχημένοι στο μετά την αλλαγή περιβάλλον

# Είδη αλλαγής

---

- Δραστική vs σταδιακή
- Φυσιολογική ή αναμενόμενη vs **Επιβαλλόμενη ή Απρογραμματίστη**

# Παράγοντες ώθησης οργανωσιακής αλλαγής

---

- **Εξωτερικοί:**

- Πολιτικοί (αλλαγές στη νομοθεσία, κυβερνητικές ρυθμίσεις, φορολογικές αλλαγές)
- Οικονομικοί (ύφεση, ανταγωνισμός, επίπεδο μισθών)
- Κοινωνικοπολιτισμικοί (τρόπος ζωής, ήθη και έθιμα, κινήματα καταναλωτών-οικολόγων)
- Τεχνολογικοί (Η/Υ, Skype, τηλεεργασία)

- **Εσωτερικοί:**

- Αλλαγή ηγετών
- Δυσaréσκεια ανθρώπινου δυναμικού
- Αλλαγές στη φύση της εργασίας

# Είδη σταδιακών αλλαγών

---

- Συγχωνεύσεις και εξαγορές
- Διαφοροποίηση της τεχνολογίας
- Αλλαγή κουλτούρας
- Αναδιάρθρωση δομών και διαδικασιών
- Αλλαγή οργανωσιακών πολιτικών και πρακτικών

# Στάδια αλλαγής

---

οΔιαγνωστικό

οΠρογραμματισμού

οΥλοποίησης

οΑξιολόγησης



# Ενδεικτικά αριθμητικά δεδομένα

---

- 31.1% των projects ακυρώνεται πριν ολοκληρωθεί
- 52.7% των projects κοστίζει 189% των αρχικών εκτιμήσεων

# Κριτήρια επιτυχίας

---

Συμμετοχή εμπλεκόμενων	19
Υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης	16
Ξεκάθαρη διατύπωση των απαιτήσεων	15
Κατάλληλος προγραμματισμός	11
Ρεαλιστικές προσδοκίες	10
Μικρές επιτυχίες	9
Ικανοί εργαζόμενοι	8
Ιδιοκτησία	6
Ξεκάθαρο όραμα και στόχοι	3
Σκληρή εργασία	3
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>

# Κύριες Θεωρητικές Προσεγγίσεις

---

- Θεωρία Ε: Οικονομική προσέγγιση  
*στοχεύει στην οικονομική βελτίωση*
- Θεωρία Ο: Προσέγγιση βάσει των οργανωσιακών  
ικανοτήτων  
*στοχεύει στη βελτίωση των ικανοτήτων αυτών*

# Κύριες Θεωρητικές Προσεγγίσεις

## Θεωρία Ε

---

- Επαφίεται σε μεγάλο βαθμό στον περιορισμό του κόστους ή/και στη μείωση του μεγέθους ή/και στην πώληση παγίων
- Ξεκινά από την ανώτατη διοίκηση και χρησιμοποιεί εξωτερικούς συμβούλους

# Κύριες Θεωρητικές Προσεγγίσεις

## Θεωρία O

---

- Στοχεύει στη δημιουργία υψηλότερης απόδοσης, καλλιεργώντας ισχυρή κουλτούρα και ικανούς εργαζόμενους
- Χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο συμμετοχής εργαζομένων και χαμηλότερες ιεραρχικές δομές
- Προσπαθεί να δημιουργήσει δεσμούς μεταξύ οργανισμού και εργαζομένων
- Πρόκειται για μακροπρόθεσμη προσπάθεια.

# ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

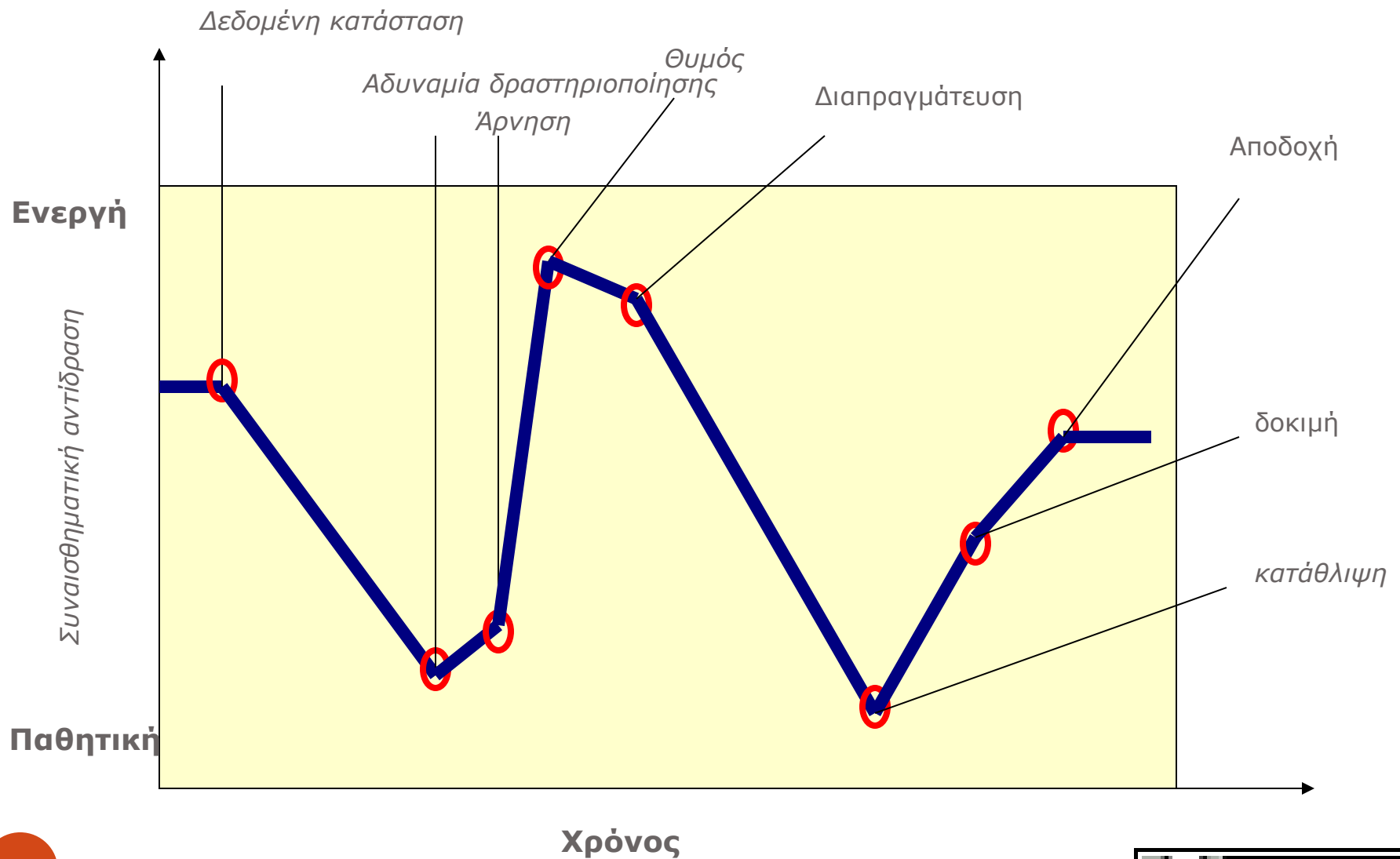
---

# Χαρακτηριστικά των ατόμων που είναι έτοιμα να αλλάξουν

---

- Πάθος / όρεξη
- Ευρηματικότητα
- Αισιοδοξία
- Περιπέτεια
- Προσαρμοστικότητα / ευελιξία
- Αυτοπεποίθηση
- Ανοχή στην αβεβαιότητα

# Συναισθηματικές αντιδράσεις στην αλλαγή





# Αντιδράσεις στην αλλαγή Exit-Voice-Loyalty-Neglect

---



# Αντίδραση

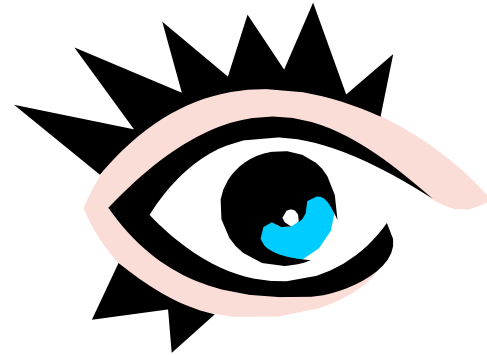
---

*Η εξωτερίκευση του φόβου ότι  
θα χάσουμε κάτι*

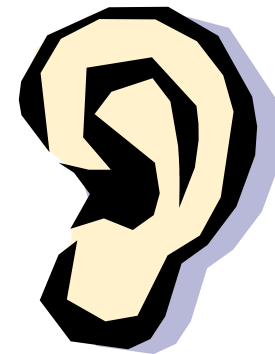
# Αντίσταση

---

- Πώς φαίνεται;

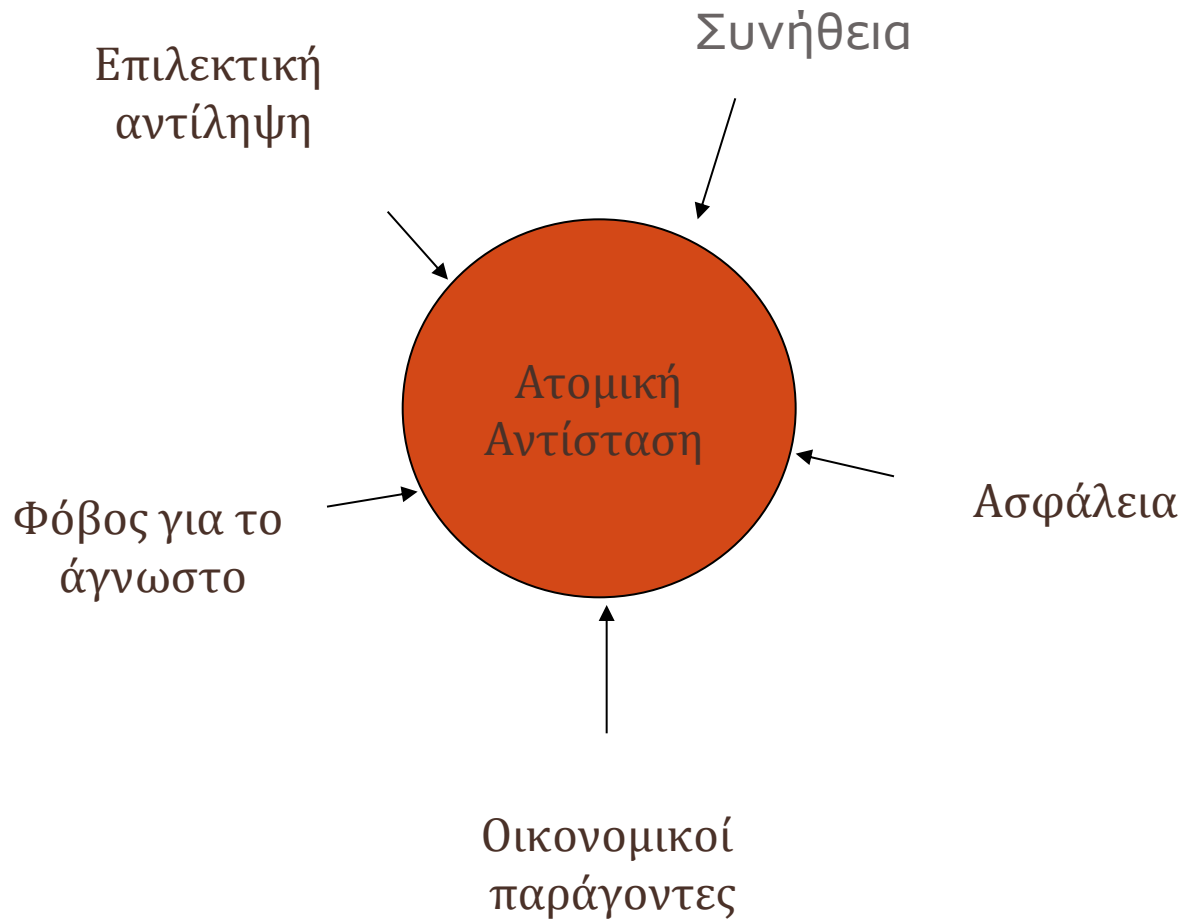


- Πώς ακούγεται;



# Πηγές ατομικής αντίστασης στην αλλαγή

---



# Πηγές οργανωσιακής αντίστασης στην αλλαγή

---

Απειλή προς την  
καθιερωμένη  
κατανομή πόρων  
& εξουσίας

Αδράνεια  
δομών

Απειλή για την  
εξειδίκευση

Περιορισμένη  
εστία αλλαγής



Αδράνεια  
ομάδων

# Διαχείριση αρνητικών αντιδράσεων στην αλλαγή

Τύποι αρνητισμού	Τι να κάνετε...
ΛΟΓΙΚΟΙ	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Εξηγήστε με μεγαλύτερη σαφήνεια και λεπτομέρεια</li><li>■ Εμπλέξτε περισσότερους (ιδανικά όλους)</li></ul>
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Τονίστε τις βελτιωμένες προοπτικές</li><li>■ Αποδεχθείτε τη (διοικητική) υπευθυνότητα</li></ul>
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΙ	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Χρησιμοποιείστε παραδείγματα</li><li>■ Ξεκινήστε μία σειρά συναντήσεων</li><li>■ Δείξτε</li><li>■ Εξηγήστε τους λόγους της αλλαγής</li><li>■ Να είστε ειλικρινής</li></ul>

# Τα στάδια της αλλαγής



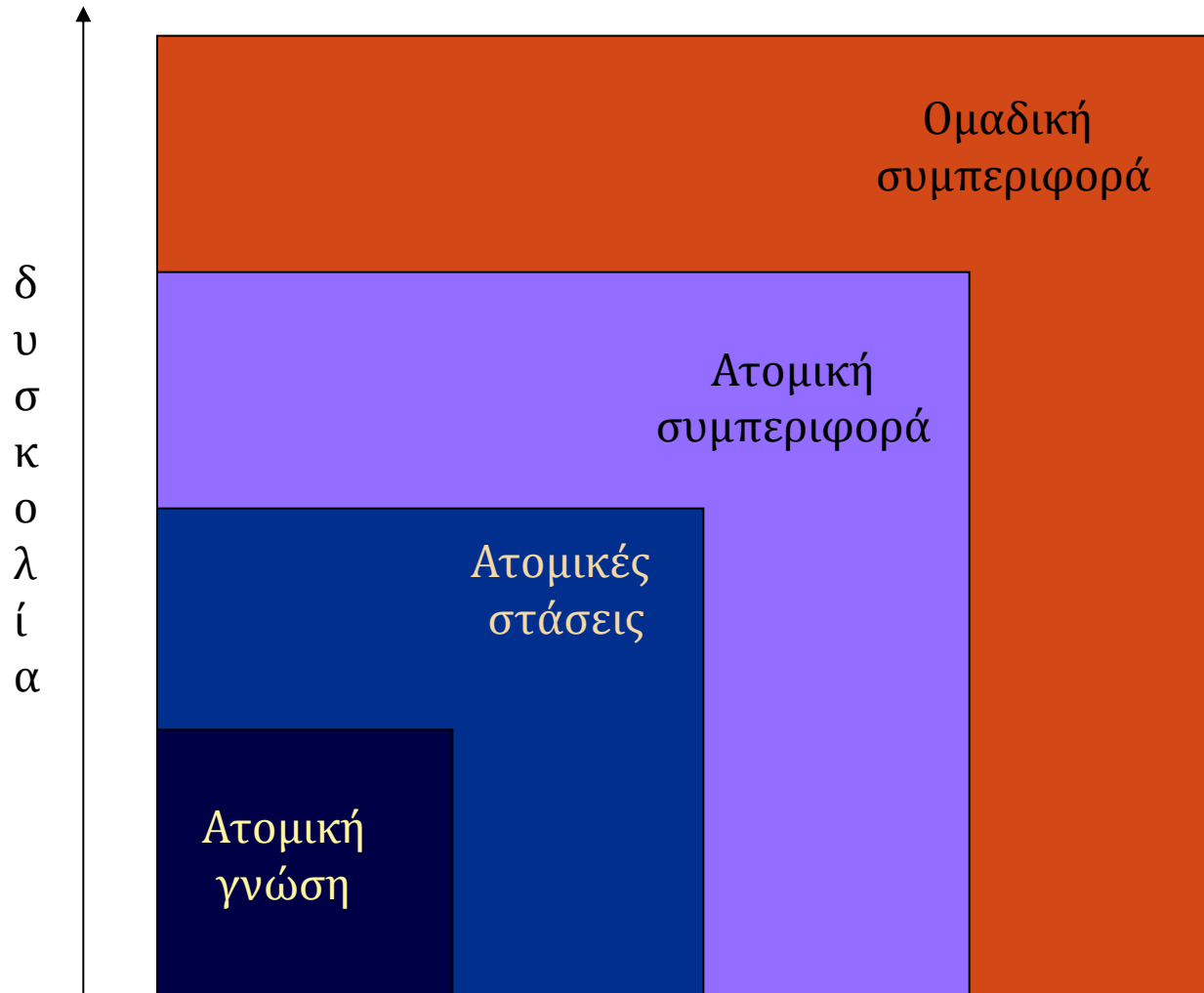
Στάδιο	Ερώτηση	Έμφαση	Δραστηριότητες
ΣΥΝΕΙΔΗΤΟΠΟΙΗΣΗ	Τι είναι αυτό;	Απαντήστε σε ερωτήσεις Αντιμετωπίστε φόβους	Παρουσιάσεις Συναντήσεις Συζητήσεις
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ	Γιατί να το στηρίξω;	Χρήση λογικής εξατομίκευση	Παρουσιάσεις Συζητήσεις
ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ	Πώς θα το κάνω;	Παροχή γνώσης Ανάπτυξη δεξιοτήτων Ενθάρρυνση	Εργαστήρια Σεμινάρια
ΑΡΧΙΚΗ ΧΡΗΣΗ	Πώς τα πάω;	Ανατροφοδότηση	Ομάδες στήριξης Μέντορες Υποστήριξη συναδέλφων
ΣΥΝΕΠΙΘΕΤΑ	Είμαι καλύτερος από τους άλλους;	Έρευνα	Ανάλυση δεδομένων

# ΈΝΑ ΓΕΝΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΓΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

---



# Αναλογία χρόνου & δυσκολίας επίτευξης αλλαγής

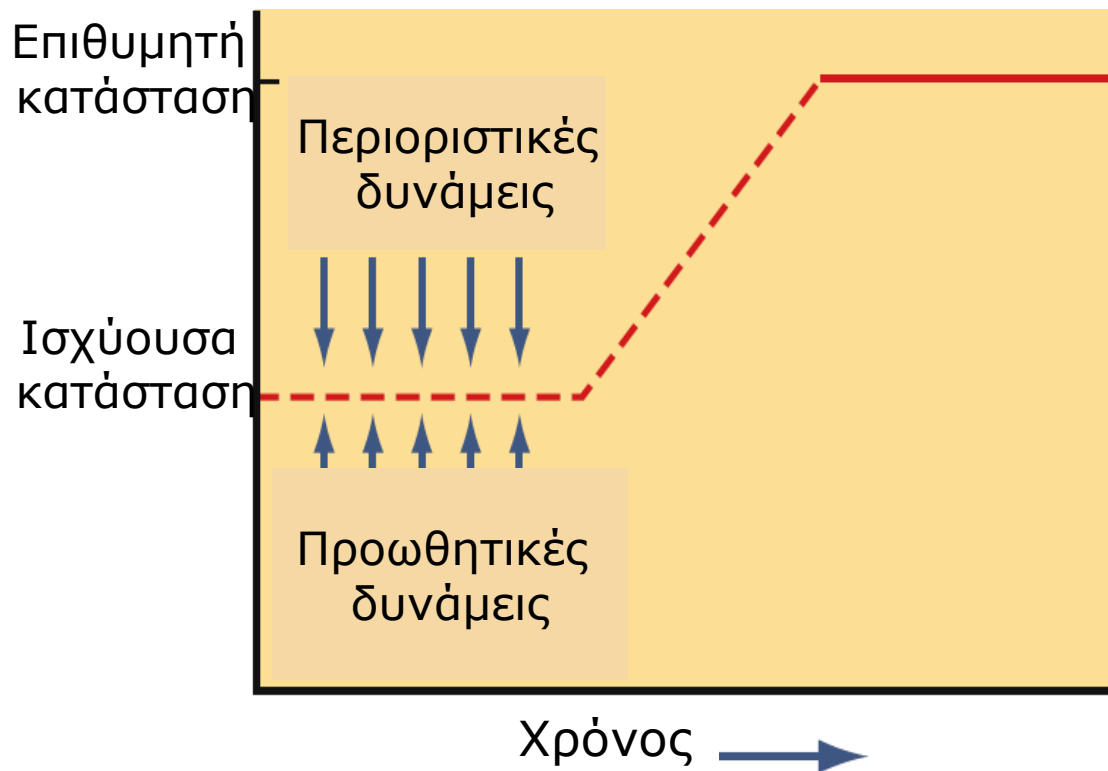


# Υπόδειγμα εισαγωγής αλλαγών (Lewin)

---



# Σχέση απαιτούμενου χρόνου & εισαγωγής αλλαγής



# Η ισορροπία της έντασης (Peter Senge)

---



# ΗΓΕΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

---

ΟΡΑΜΑ



ΗΓΕΤΗΣ

ΜΕΤΑΒΑΣΗ

ΔΕΣΜΕΥΣΗ

# Όραμα

---

Ευγενική και τολμηρή δήλωση για  
τον τρόπο που θα λειτουργήσει ο  
οργανισμός εάν πραγματοποιηθούν  
όλες οι προσδοκίες

# Το όραμα

---

## *Η δύναμη του οράματος*

*“Όραμα χωρίς ενέργειες είναι ένα απλό όνειρο.  
Ενέργειες χωρίς όραμα κάνουν απλώς το χρόνο  
να περνά. Όραμα με ενέργειες μπορεί να  
αλλάξει τον κόσμο”*

*Joel Barker*

# ΗΓΕΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

---

ΟΡΑΜΑ



ΗΓΕΤΗΣ

ΜΕΤΑΒΑΣΗ

ΔΕΣΜΕΥΣΗ



# Ανάπτυξη Δέσμευσης

---

- Εμπιστοσύνη
- Πάθος / ενθουσιασμός
- Ξεκάθαρες επικοινωνίες
- Υψηλές προσδοκίες
- Χαμηλός εγωισμός / υψηλά αποτελέσματα
- Πείσμα και ανθεκτικότητα

# ΗΓΕΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ

---

ΟΡΑΜΑ



ΗΓΕΤΗΣ

ΜΕΤΑΒΑΣΗ

ΔΕΣΜΕΥΣΗ

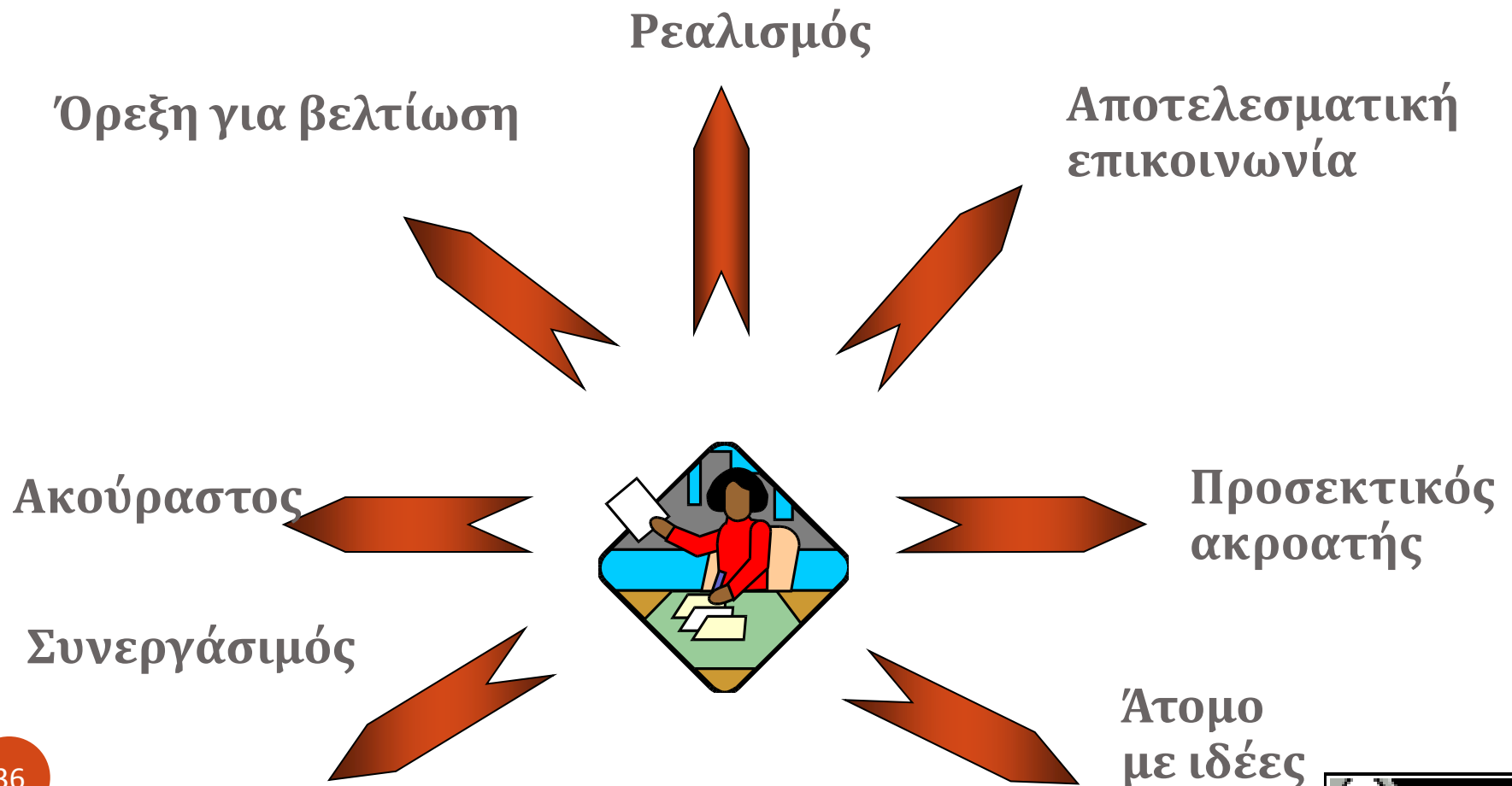
# Διαχείριση Μετάβασης

---

- Συστηματική αλλαγή
- Ρυθμός αλλαγής
- Αξία ατόμων
- «Αγκάλιασμα» αντιστάσεων
- Δε χρειάζεται να αναγνωριστεί η προσπάθειά σας (εφόσον είστε στους ιθύνοντες)
- Μην το παίρνετε προσωπικά
- ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΕΙΤΕ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

# Αξίες-ιδιότητες του ηγέτη και των φορέων της αλλαγής

---



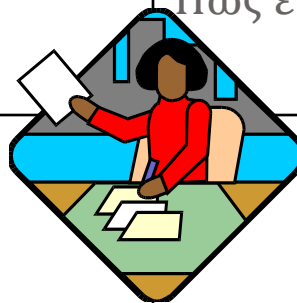
# Εξέταση όλων των οπτικών της αλλαγής

## Εξωτερική

Έχει βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;  
Βελτιώνεται η εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση των ασθενών;

## Εσωτερική

Τα επιμέρους τμήματα/κλινικές αλλά και ο οργανισμός στο σύνολό του καταφέρνουν να τηρούν το πρόγραμμά τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους;  
Πώς είναι το ηθικό των εργαζομένων;



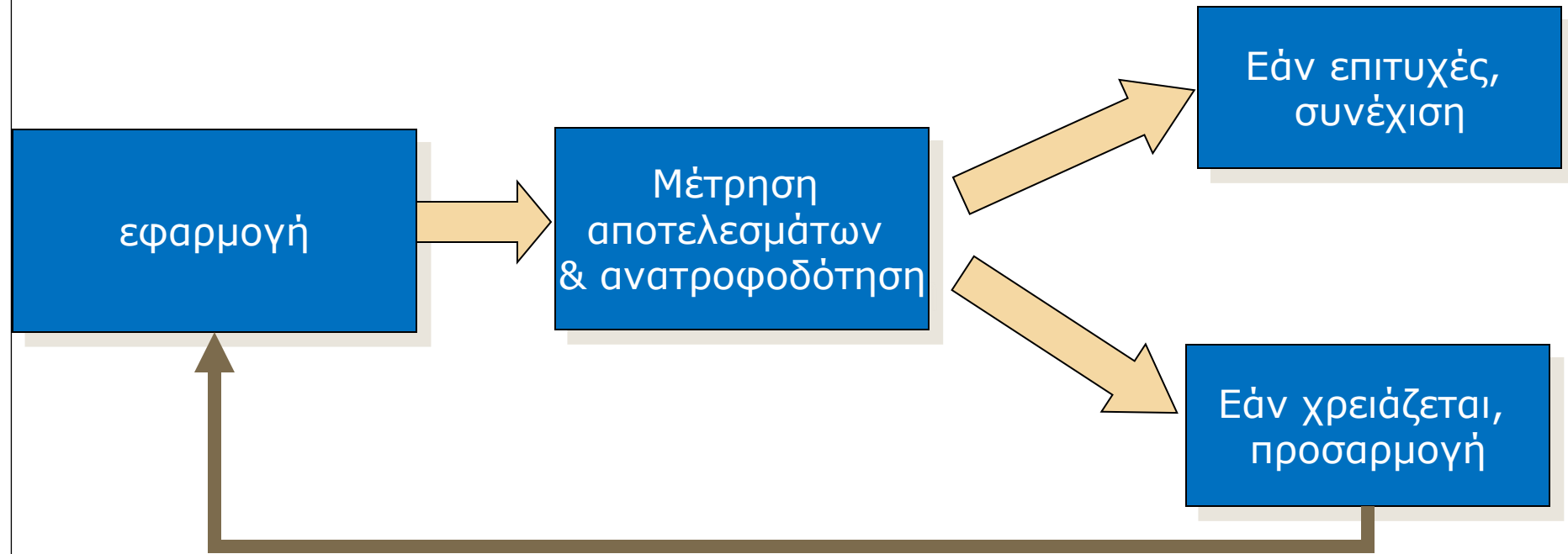
## Διαδικασία

Πόσο απέχουμε από το 0 σφάλματα;  
Μπορούν να περιοριστούν τα χρονοδιαγράμματα; Ενσωματώνουμε εγκαίρως τις καινοτομίες;

## Αποτέλεσμα

Βελτιώθηκε η χρηματοοικονομική θέση του οργανισμού;  
Βελτιώθηκε η φήμη του οργανισμού;

# Παρακολούθηση ενός προγράμματος αλλαγής



# Θυμηθείτε...

---

