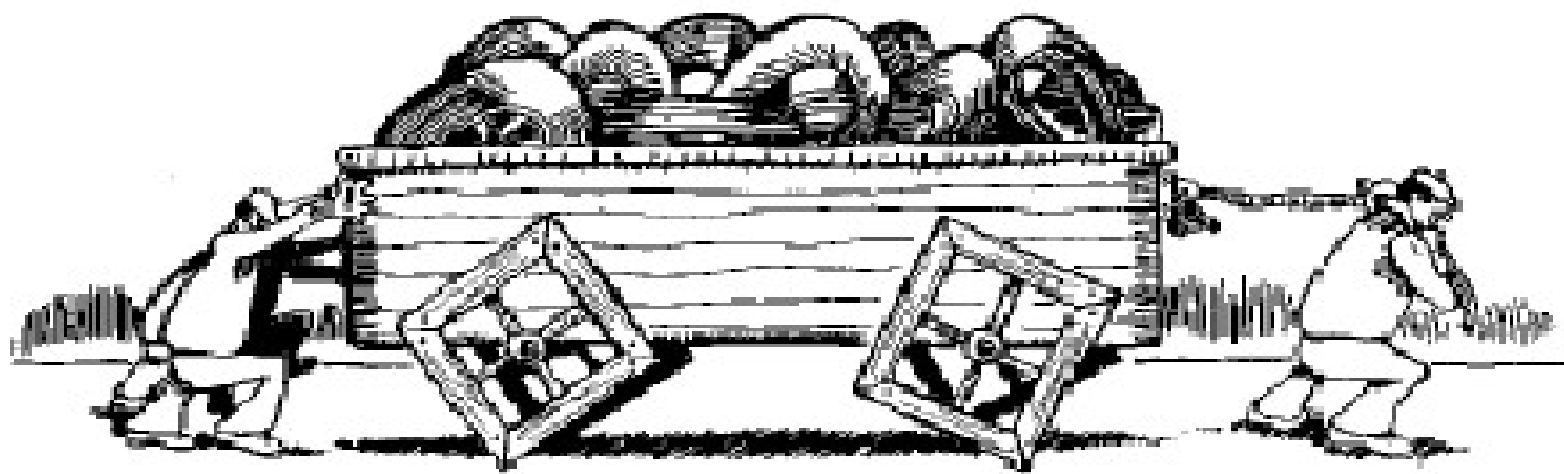


Εισαγωγή στη Διαχείριση αλλαγών

Γεώργιος Μιχαήλ Κλήμης MBA, PhD
Πάντειο Πανεπιστήμιο

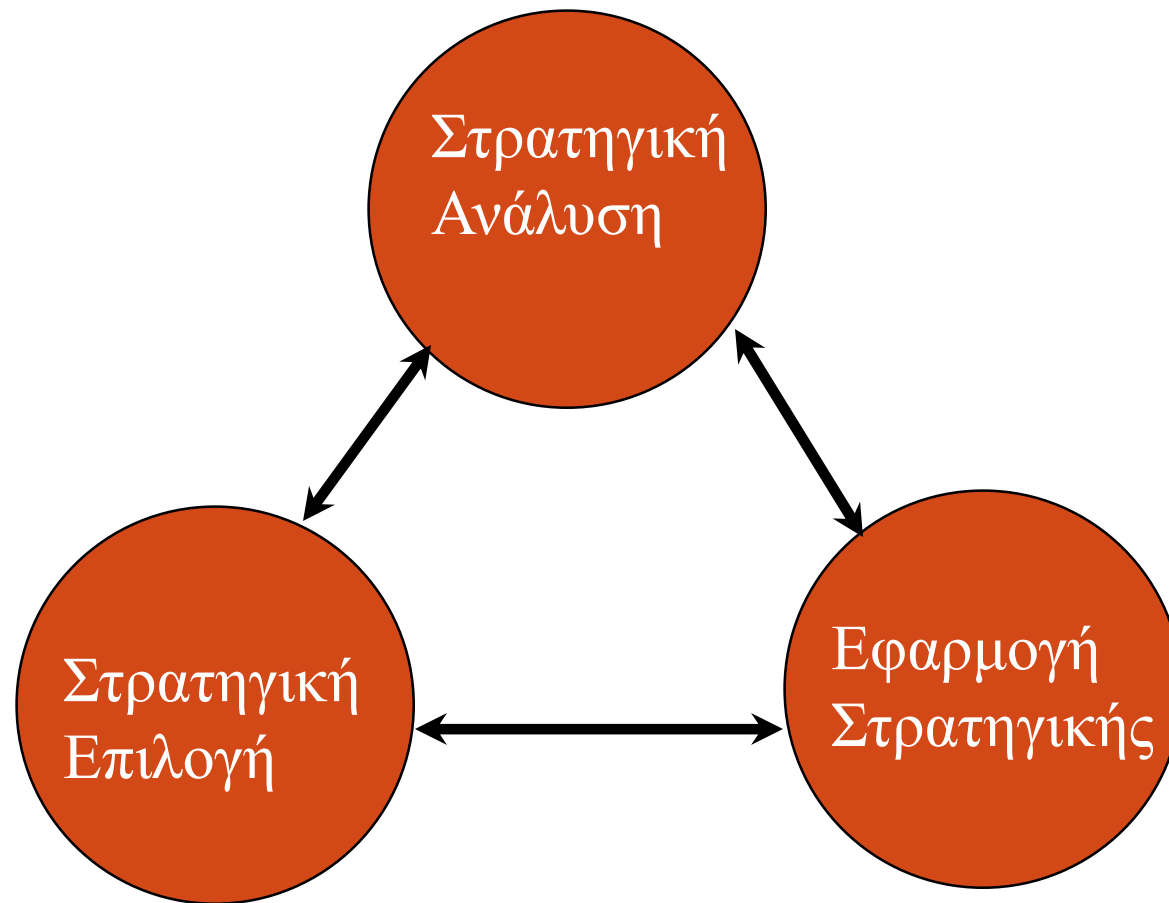


Ένας στοχασμός για την Αλλαγή

Πρέπει να στοχαζόμαστε πως δεν υπάρχει πράμα δυσκολότερο στον χειρισμό, ούτε πιο αμφίβολο στην επιτυχία, ούτε και πιο επικίνδυνο στην εφαρμογή από το να γίνεις αρχηγός και να βάζεις καινούργιους θεσμούς· γιατί ο εισηγητής τους έχει εχθρούς όλους, όσοι έχουν διάφορο από τους παλιούς θεσμούς, ενώ πάλι τον υπερασπίζονται χλιαρά όσοι θα ευεργετούνταν απ'τους θεσμούς τους καινούργιους.

Niccolo Machiavelli Ο Ηγεμών (Μακιαβέλλι Έργα, Τόμος 1, Μετ. Τάκη Κονδύλη, εκδ. Κάλβος)

Το στρατηγικό τρίγωνο



Η ΔΑ στο πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ

- Μέρος του στρατηγικού μάνατζμεντ:
 - Ανάπτυξη τεχνικών για την ανάλυση του στρατηγικού περιβάλλοντος του οργανισμού
 - Στρατηγική επιλογή
 - Εφαρμογή
- Η διαχείριση των αλλαγών είναι μέρος της εφαρμογής (implementation)

Ανάλυση SWOT

Μεγάλος αριθμός
ευκαιριών στο περιβάλλον



Οργανωσιακή αλλαγή

**Σχεδιασμένη
αλλαγή -**

αποτέλεσμα
επιτηδευμένης
απόφασης
να αλλάξει
ο οργανισμός



**Μη
σχεδιασμένη
αλλαγή -**

Μη προβλέψιμη
Επιβάλλεται
στον
οργανισμό

Οι managers πρέπει να είναι προετοιμασμένοι
και για τις δύο περιπτώσεις

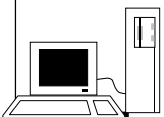
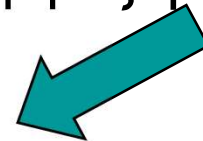
Εξωτερικές δυνάμεις για αλλαγή



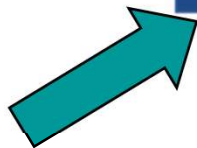
Παγκοσμιοποίηση



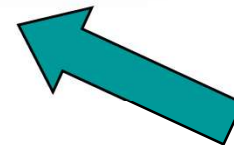
Διαφορετικότητα
εργαζομένων



Τεχνολογικές
αλλαγές



Ηθική
συμπεριφορά



Source: Nelson & Quick

Οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις κατά Kotter

- Παγκοσμιοποίηση των αγορών και του ανταγωνισμού :
 - Τεχνολογικές αλλαγές
 - Γρηγορότερες και καλύτερες επικοινωνίες
 - Γρηγορότερες και καλύτερες μεταφορές
 - Περισσότερα δίκτυα πληροφοριών που συνδέουν τον κόσμο σε παγκόσμιο επίπεδο
 - Διεθνής οικονομική ενοποίηση:
 - Λιγότεροι εισαγωγικοί δασμοί (GATT)
 - Νομίσματα που συνδέονται μέσω κυμαινόμενων τιμών συναλλάγματος
 - Μεγαλύτερη ροή διεθνών κεφαλαίων

Οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις κατά Kotter (συν)

- Ωρίμανση αγορών στις ανεπτυγμένες χώρες:
 - Επιβράδυνση ρυθμού εγχώριας ανάπτυξης
 - Περισσότερο τολμηροί εξαγωγείς
 - Μείωση περιοριστικών ρυθμίσεων
- Κατάρρευση των κομμουνιστικών και σοσιαλιστικών καθεστώτων
 - Επικράτηση του καπιταλιστικού συστήματος στις περισσότερες χώρες
 - Περισσότερη ιδιωτικοποίηση

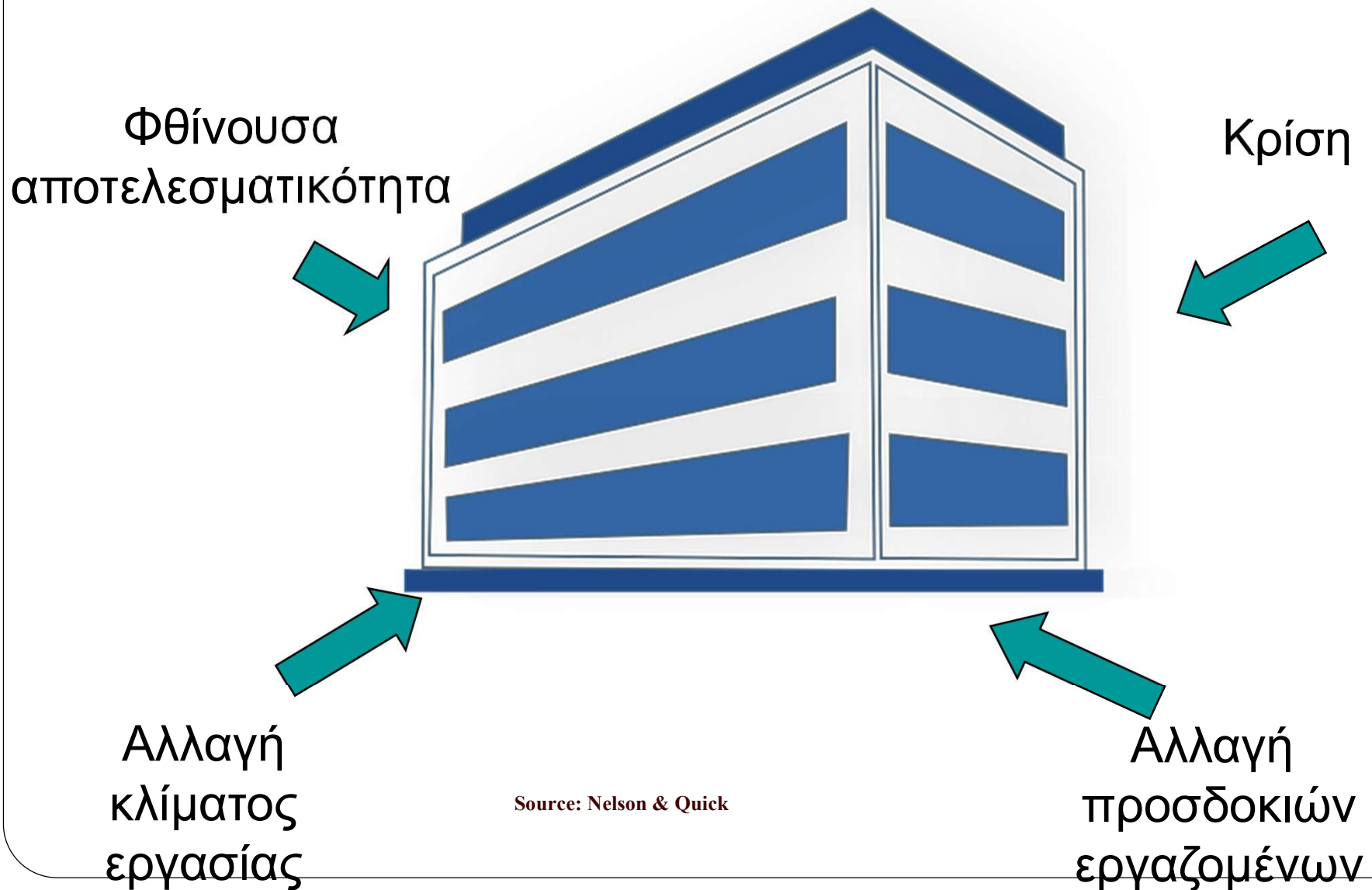
Η παγκοσμιοποίηση και τα αποτελέσματά της

- Περισσότεροι κίνδυνοι:
 - Μεγαλύτερος ανταγωνισμός
 - Αυξημένοι ρυθμοί
- Περισσότερες ευκαιρίες:
 - Μεγαλύτερες αγορές
 - Λιγότερα εμπόδια

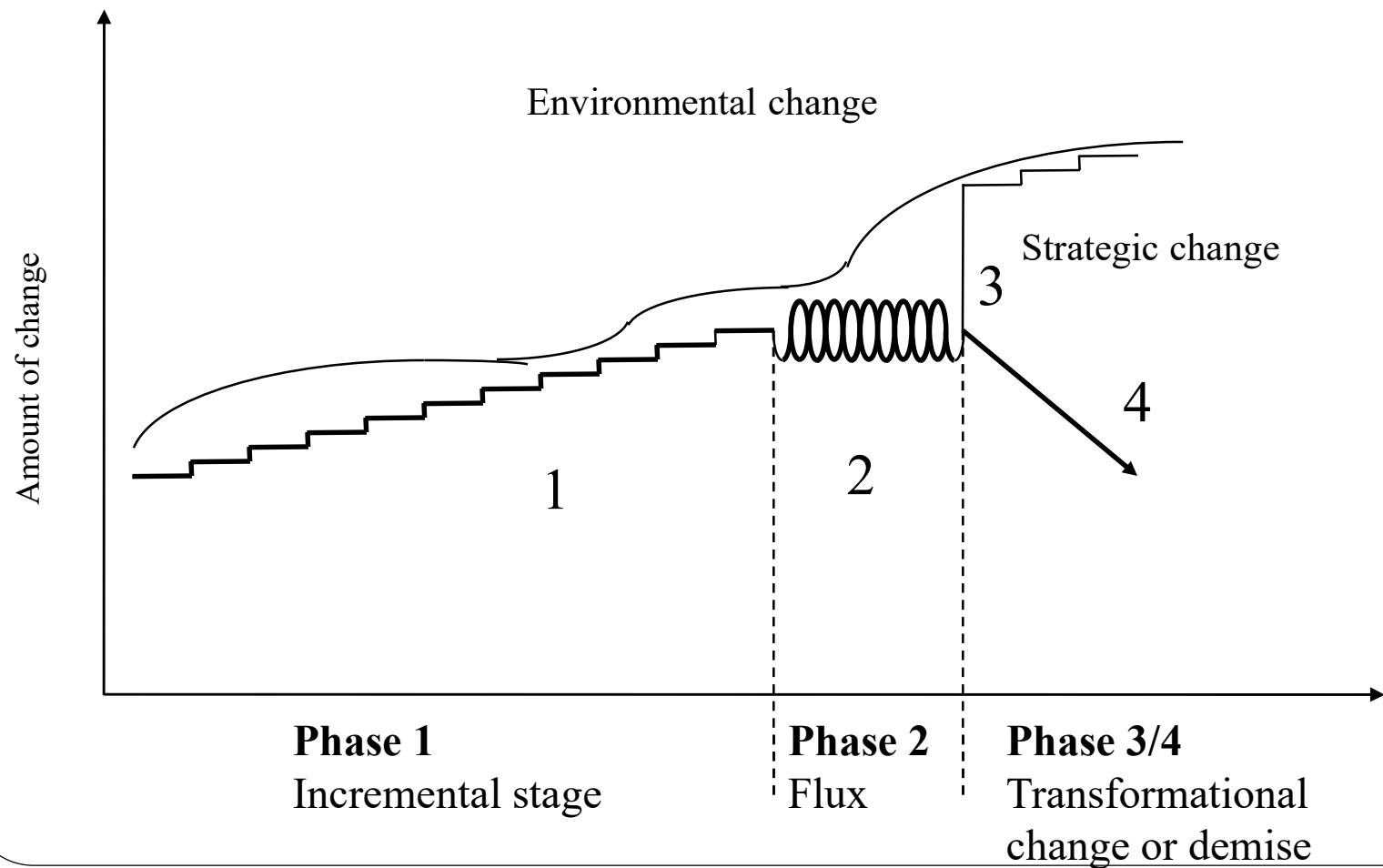
Όλα αυτά οδηγούν τους οργανισμούς σε...

- Περισσότερες μεγάλης κλίμακας αλλαγές
 - Επανασχεδιασμό
 - Αναδιοργάνωση
 - Προγράμματα για την ποιότητα
 - Συγχωνεύσεις και εξαγορές
 - Στρατηγικές αλλαγές
 - Αλλαγές στην φιλοσοφία

Εσωτερικές δυνάμεις για αλλαγή



Το ρίσκο του Strategic drift



Συμπτώματα του Strategic Drift

- ❑ Ομογενοποιημένη κουλτούρα/παράδειγμα
- ❑ Δυνατά εμπόδια αλλαγής που προέρχονται από την δύναμη (power blockages)
- ❑ Έλλειψη πληροφοριών αγοράς
- ❑ μικρή ανοχή στην αμφισβήτηση / πρόκληση
- ❑ “Το προσπαθήσαμε παλιότερα και δεν δούλεψε”
- ❑ Απογοητευτική και φθίνουσα απόδοση
- ❑ Στήριξη στην τιμή/κόστος/αναταγωνισμό

Αλλαγή

- Πολλή αλλαγή = χάος
- Λίγη αλλαγή = στασιμότητα

Πως βλέπετε την αλλαγή?



Απόψεις

- Δύο απόψεις για την διαχείριση αλλαγών:
 - Μπορεί να σχεδιαστεί επίσημα από κάποιον μάνατζερ βάσει συνταγών και εμπειριών
 - Είναι μία διαδικασία που λαμβάνει υπ'όψιν το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί, διαφορετική για κάθε περίπτωση

Οι τρεις άξονες της αλλαγής

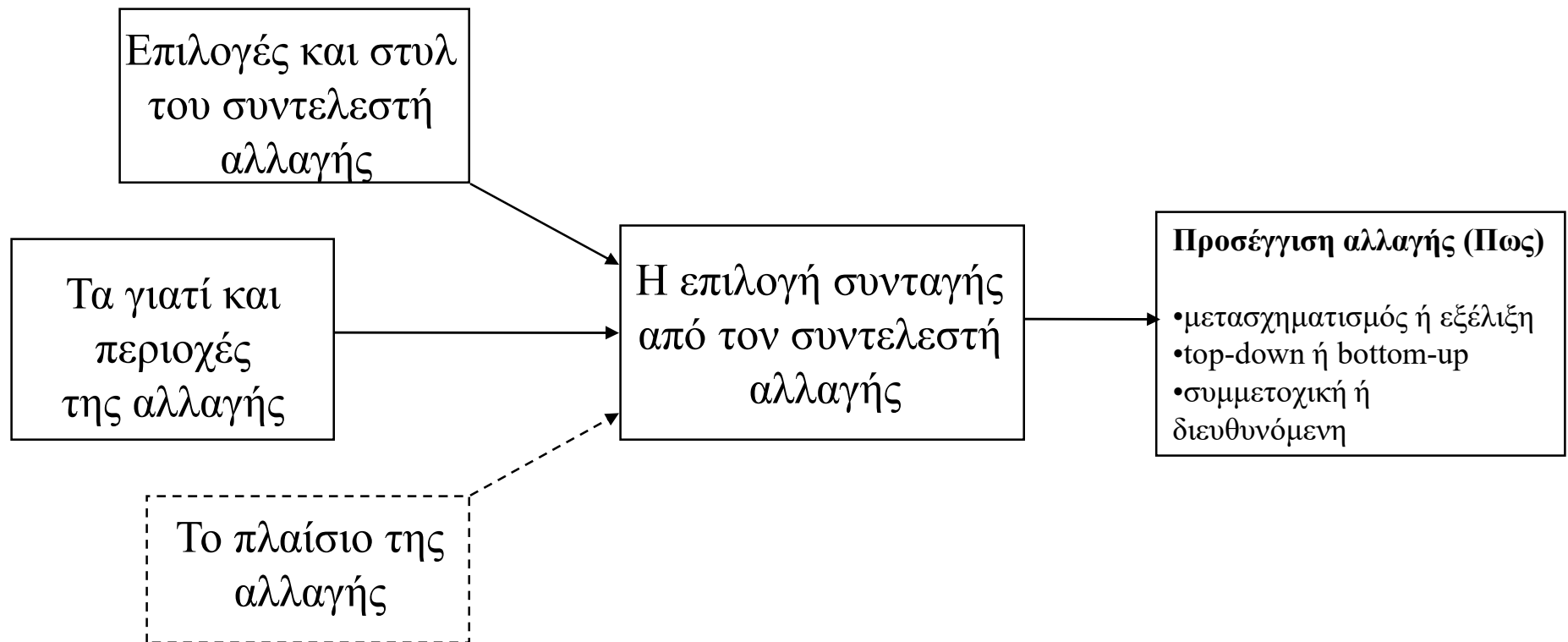


Ο οργανισμός που μαθαίνει και η αλλαγή

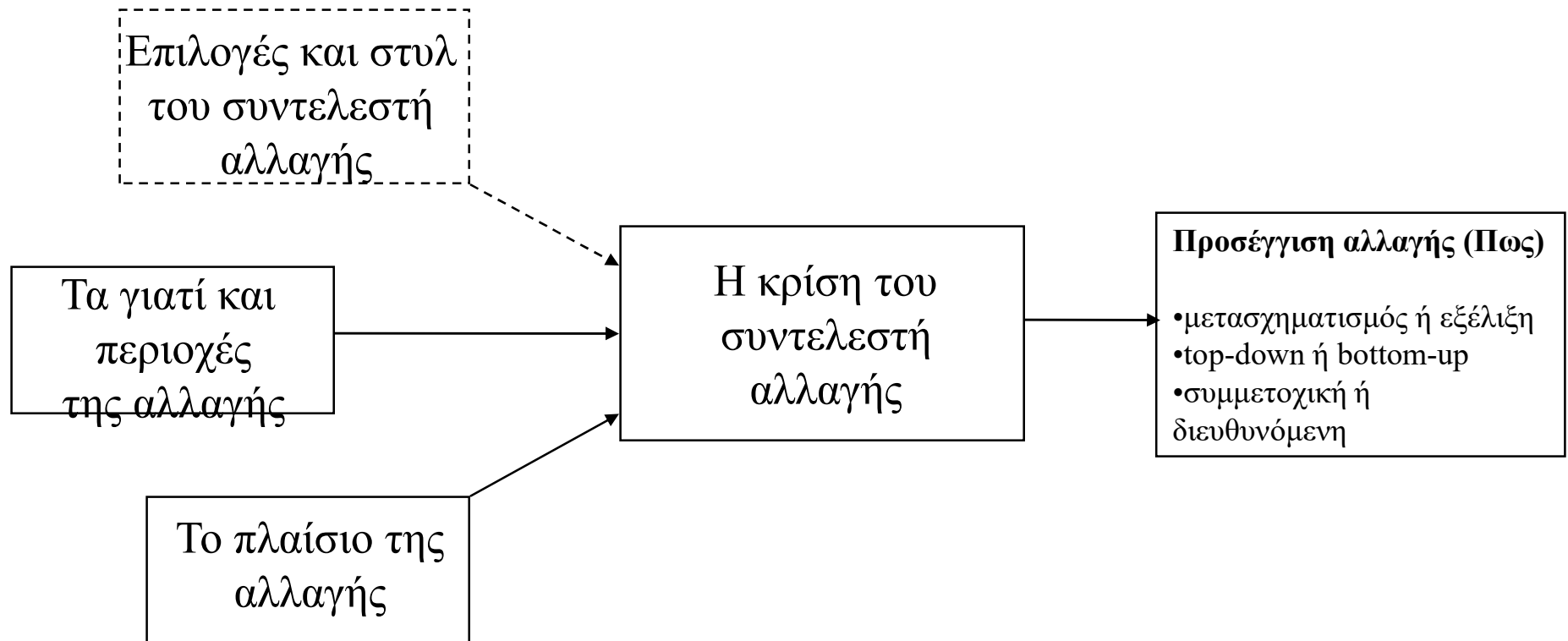
Ο Οργανισμός που μαθαίνει λειτουργεί ως καταλύτης της αλλαγής (proactively managed change)

- Δεν υπάρχουν ιεραρχίες
- Ενθαρρύνονται οι διαδικασίες με τις οποίες ξεκλειδώνεται η γνώση των εργαζομένων
- Ενθαρρύνεται η διανομή των πληροφοριών και των γνώσεων
- Μ' αυτό τον τρόπο ο κάθε εργαζόμενος
 - ευαισθητοποιείται στις αλλαγές γύρω του
 - αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και τις αλλαγές που απαιτούνται
 - αναπτύσσει στρατηγική άποψη.
 - Αναπτύσσεται επίσης κοινό όραμα για το μέλλον.

Η προσέγγιση της αλλαγής με συνταγές



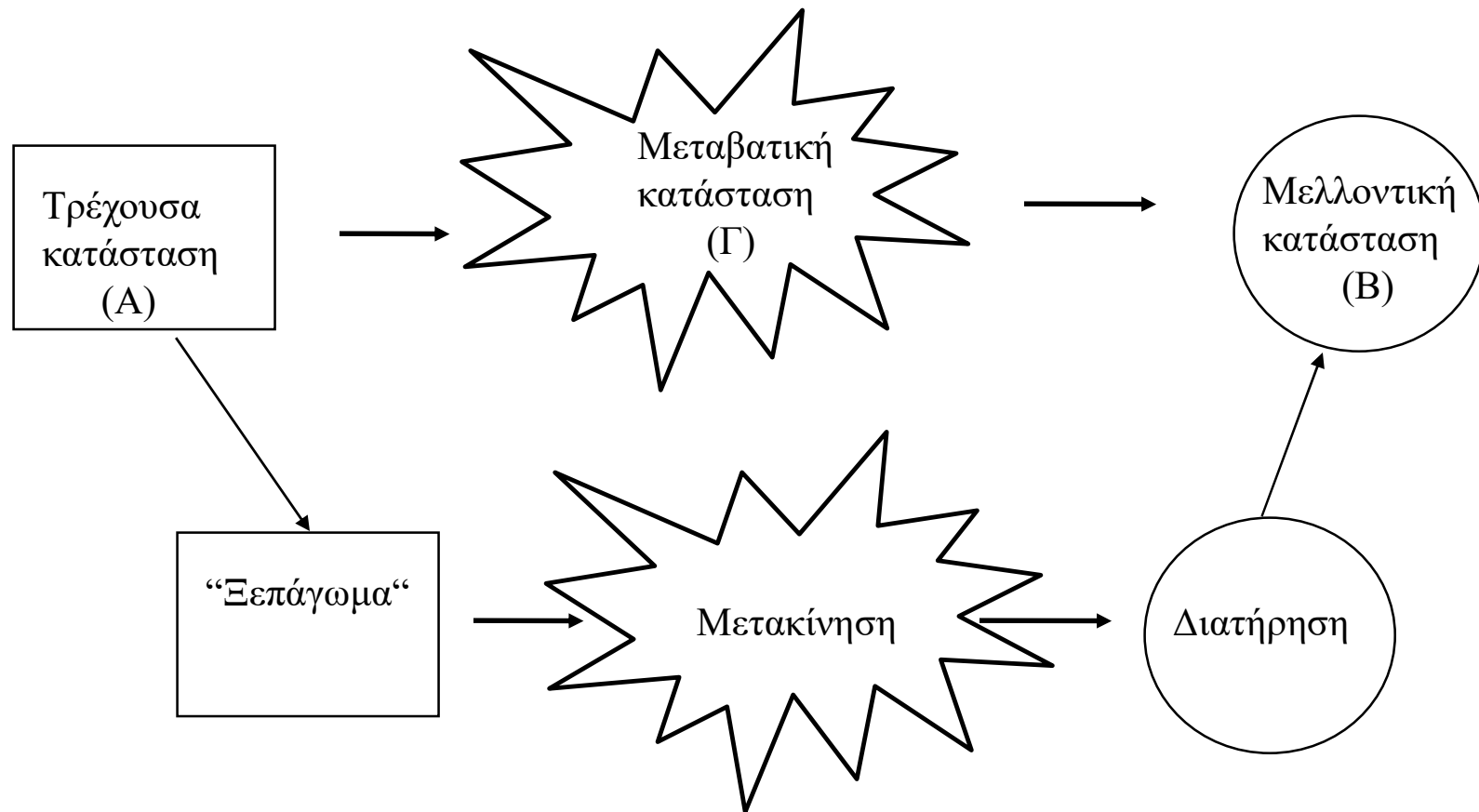
Η προσέγγιση της αλλαγής με ευαισθησία στο πλαίσιο



Τα τρία στάδια της αλλαγής



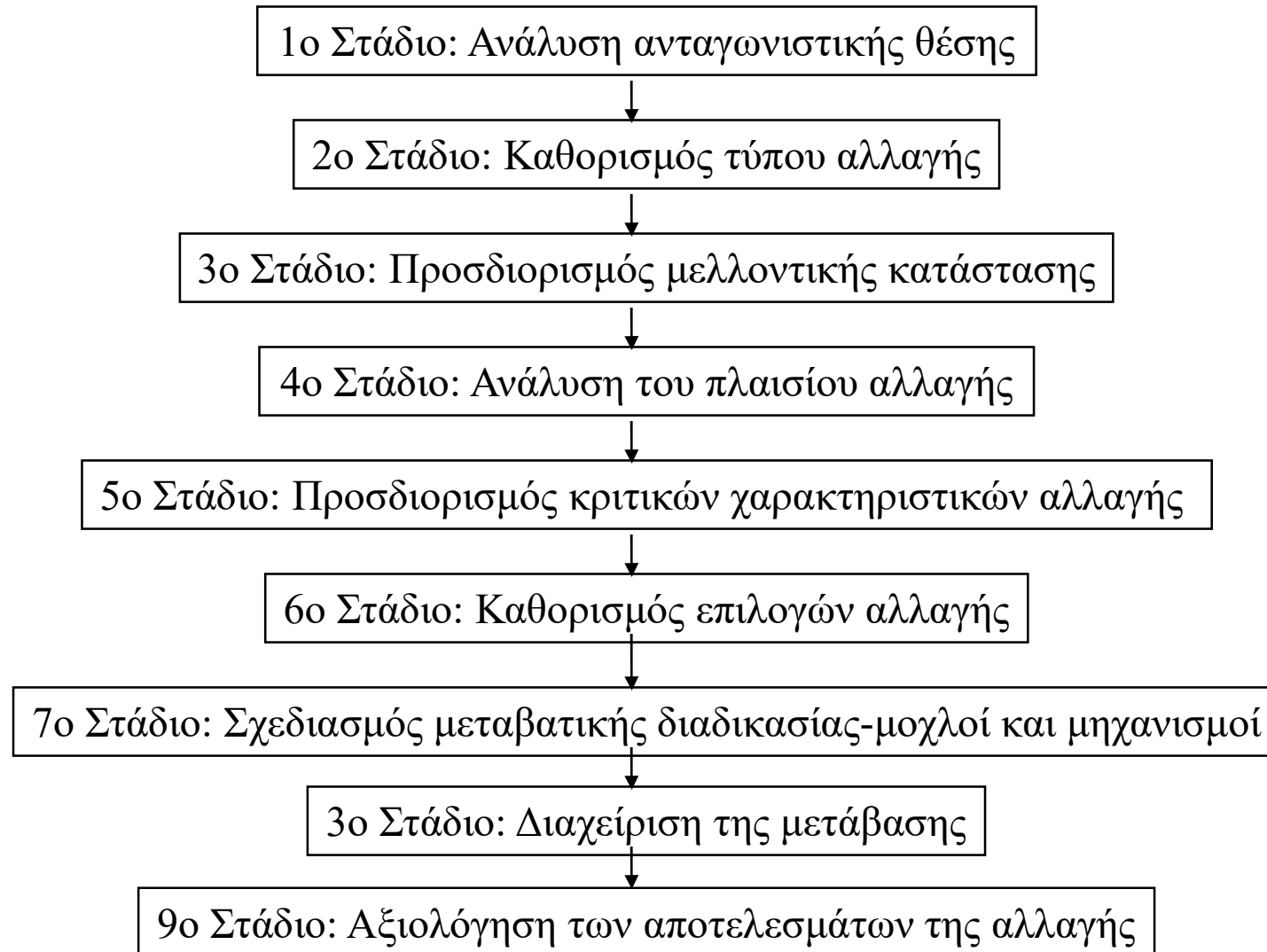
Οι 3 φάσεις της μετάβασης



Το καλειδοσκόπιο της αλλαγής



Διάγραμμα ροής της αλλαγής



ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ

- Τα 4 πρώτα στάδια βοηθούν στο "ξεπάγωμα"
- Τα στάδια 5, 6 & 7 εισάγουν τις νέες προοπτικές
- Το τελευταίο στάδιο εντάσσει τις αλλαγές στην φιλοσοφία της εταιρίας
- Προσομοιάζει με τα τρία στάδια
 - Ξεπάγωμα
 - Κίνηση
 - Ξαναπάγωμα ή διατήρηση
- Σε περίπτωση πολλών προγραμμάτων (π.χ. ανασυγκρότηση και έπειτα αλλαγή κουλτούρας) κάθε ένα από αυτά περνάει από όλα τα στάδια

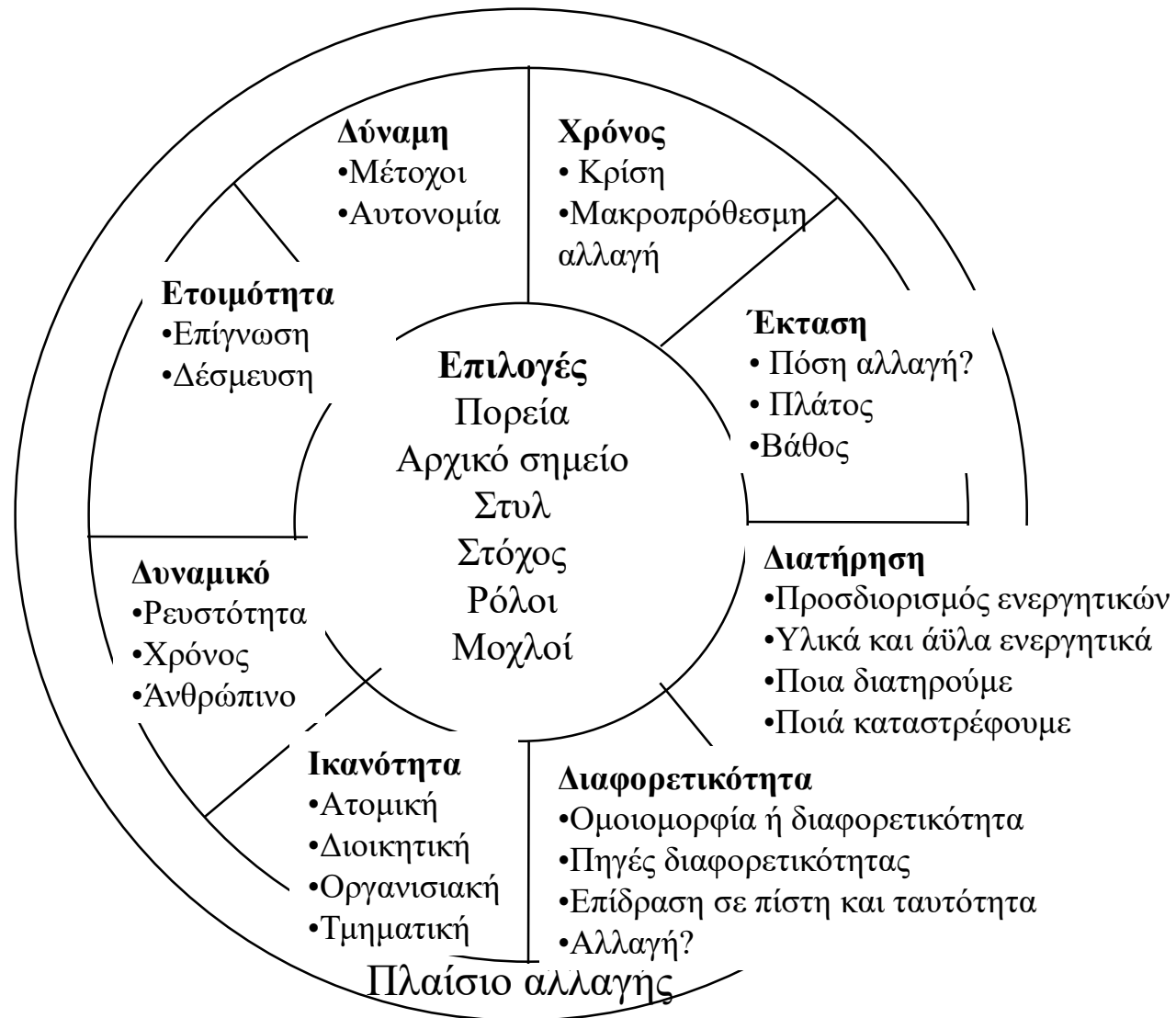
Ανάλυση του πλαισίου αλλαγών/ Case studies

Γεώργιος Μιχαήλ Κλήμης MBA, PhD
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Η σημαντικότητα του πλαισίου αλλαγής

- Αποφεύγεται η προσέγγιση της αλλαγής με συνταγές.
- Ο συντελεστής της αλλαγής αποκτά ικανότητα κρίσης για εφαρμογή της αλλαγής σε διαφορετικά πλαίσια.

Το καλειδοσκόπιο της αλλαγής



Χρόνος

- Κρίση
 - Ex Post
 - Εξωτερικοί & Εσωτερικοί παράγοντες (περιβάλλον, ανταγωνισμός, χρηματιστήριο, μέτοχοι, σύμβουλοι, διοίκηση, εφησυχασμός)
- Μακροπρόθεσμη αλλαγή
 - Ex ante
 - Διασφάλιση της συνεχούς επιτυχίας
 - Αδυναμία για big bang, σταδιακός χαρακτήρας έμφυτος στα συστήματα

Εκταση Αλλαγής

- Απαντά στη ερώτηση Πόση αλλαγή?
- Βάθος
- Πλάτος

Διατήρηση

- Προσδιορισμός ενεργητικών
- Υλικά και άϋλα ενεργητικά
- Ποια διατηρούμε
- Ποιά καταστρέφουμε

Διαφορετικότητα

- Ομοιομορφία ή διαφορετικότητα
- Πηγές διαφορετικότητας
- Επίδραση σε πίστη και ταυτότητα
- Αλλαγή?

Ικανότητα

- Ατομική
- Διοικητική
- Οργανωσιακή
- Τμηματική

Δυναμικό

- Ρευστότητα
- Χρόνος
- Άνθρώπινο

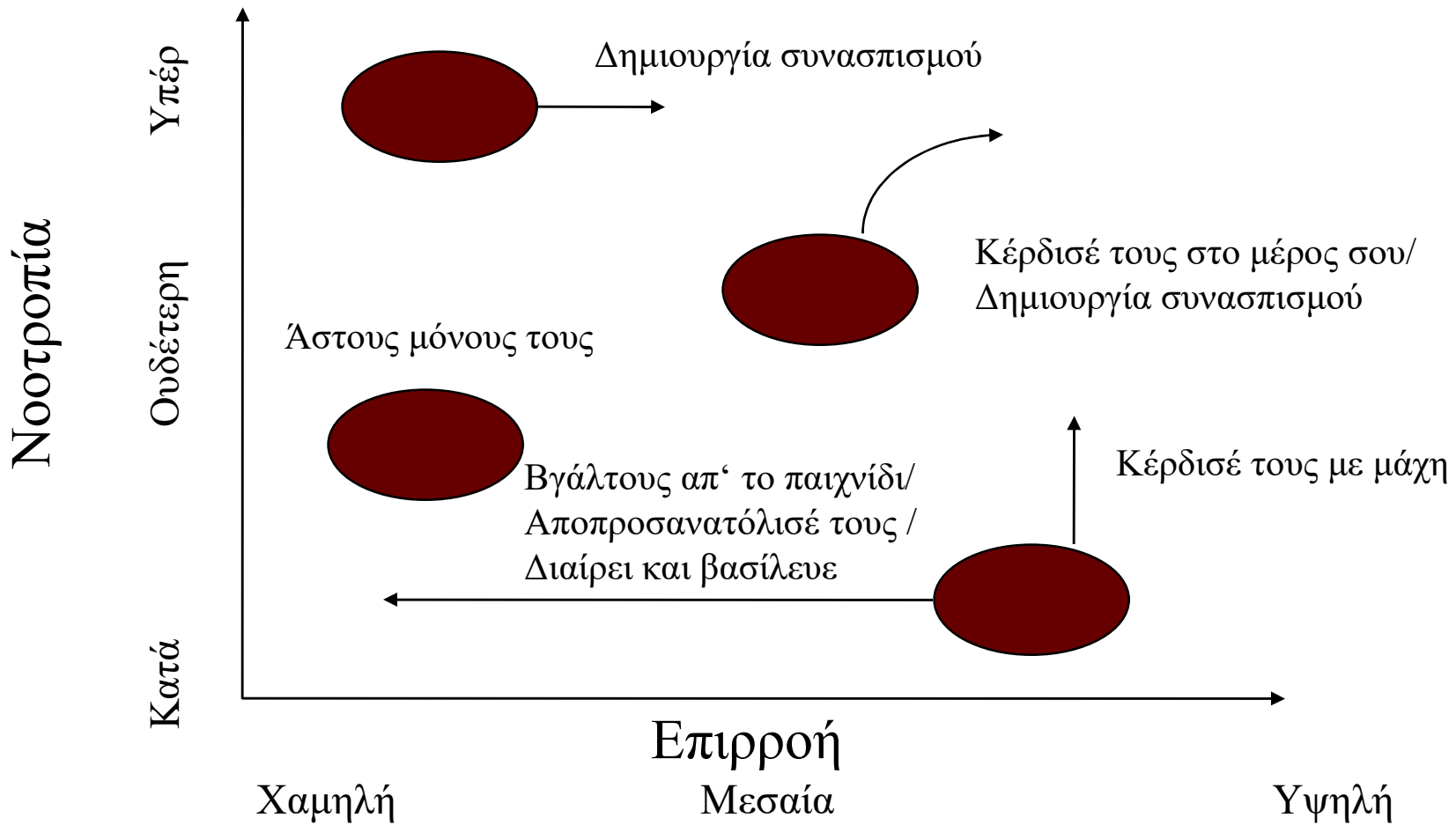
Ετοιμότητα

- Επίγνωση
- Δέσμευση

Δύναμη

- (Συμ)Μέτοχοι
- Αυτονομία

Ανάλυση (συμ)μετόχων



Βήματα στην ανάλυση (συμ)μετόχων

- Αναγνωρίσατε τους (συμ)μέτοχους κλειδιά. Κοιτάξτε πρώτα εσωτερικά. Κατά περίπτωση πρώτα εξωτερικά.
- Βαθμολογείστε τους (συμ)μέτοχους κατά επιρροή (υψηλή, μεσαία χαμηλή)
- Αποφασίστε αν είναι υπέρ κατά ή ουδέτεροι όσον αφορά την αλλαγή
- Τοποθετείστε τους (συμ)μετόχους στο πλέγμα
- Καθορίστε το πώς θα μπορέσει ο πράκτορας της αλλαγής να χρησιμοποιήσει την δύναμή του για να επηρεάσει τις αλλαγές ή να χρησιμοποιήσει άλλο στυλ ή προσέγγιση.

Σχεδιασμός Προγράμματος αλλαγής: Οι επιλογές

Γεώργιος Μιχαήλ Κλήμης MBA, PhD
Πάντειο Πανεπιστήμιο

Το καλειδοσκοπιο της αλλαγής



Οι 6 επιλογές

- Πορεία Αλλαγής
- Αρχικό σημείο Αλλαγής
- Στυλ Αλλαγής
- Στόχος Αλλαγής
- Ρόλοι Αλλαγής
- Μοχλοί Αλλαγής

Πορεία αλλαγής

Τελικό αποτέλεσμα

Μεταμόρφωση

Συμμόρφωση

Σταδιακός

Εξέλιξη

Προσαρμογή

Χαρακτήρας

Big Bang

Επανάσταση

Ανασυγκρότηση

Εξέλιξη

- Χαρακτήρας: Σταδιακός
- Τελικό αποτέλεσμα: Μεταμόρφωση
- Σχεδιασμένη αλλαγή
- Αναμονή μελλοντικών εξελίξεων
- Επιβαλλόμενη μεταμόρφωση χωρίς αλλαγή κουλτούρας
- “Αναδυόμενη” ανάγκη

Επανάσταση

- Χαρακτήρας: Big Bang
- Τελικό αποτέλεσμα: Μεταμόρφωση
- Αντιδραστική (reactive) αλλαγή
- Ταχύτατη αλλαγή στο περιβάλλον
- Επιτρεπόμενη-επιβαλλόμενη αλλαγή ανεξαρτήτως πολιτικού κόστους

Προσαρμογή-Ανασυγκρότηση

- Λιγότερο ριζικές αλλαγές
- Περισσότερο αφορούν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (effectiveness)
- Διαφέρουν ως προς τον χαρακτήρα
- Δεν αλλάζουν καθόλου την κουλτούρα της εταιρίας

Αρχικό σημείο αλλαγής

- Αναφέρεται στο σημείο εκκίνησης ελέγχου και επιρροής ενός προγράμματος αλλαγής
- Τέσσερις προσεγγίσεις
 - Top-Down
 - Bottom-Up
 - Χρησιμοποίηση πιλοτικών sites και προτύπων
 - Pockets of Good Practice
- Μπορεί να συνδυαστούν οι προσεγγίσεις

ΣΤΥΛ αλλαγής

- Εκπαίδευση και επικοινωνία
- Συνεργασία
- Συμμετοχή/παρέμβαση
- Κατεύθυνση
- Εξαναγκασμός

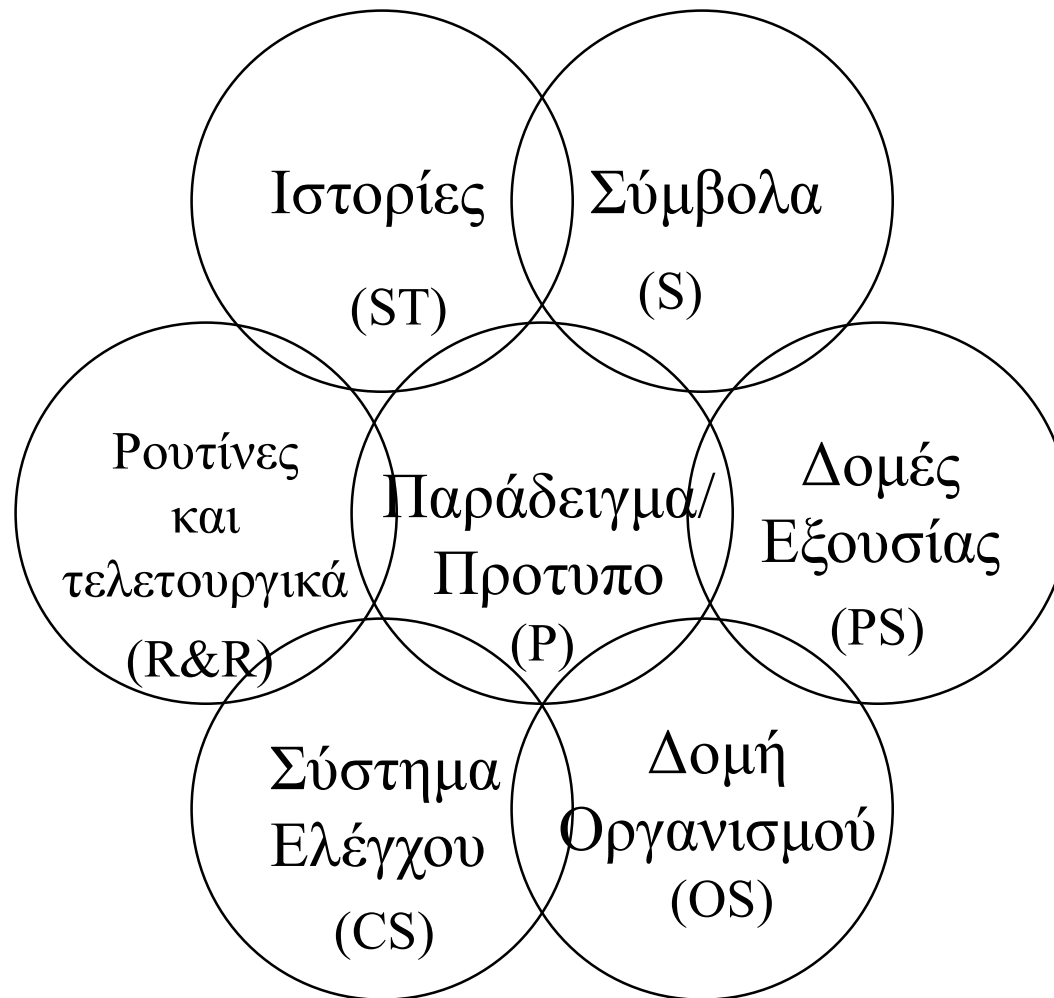
Στόχος αλλαγής

- Αξίες Υπαλλήλων
- Συμπεριφορά
- Απόδοση

Ρόλοι αλλαγής

- Ηγεσία
- Εξωτερικά μέσα
- Ομάδα δράσης αλλαγής
- Ανάθεση σε τμήμα

Μηχανισμοί αλλαγής



Ανάλυση ιστού κουλτούρας

□ Ιστορίες

- Ποιες είναι οι βασικές πεποιθήσεις αντικατοπτρίζονται σε αυτές τις ιστορίες?
- Πόσο επίμονα αυτές οι πεποιθήσεις «περνάνε» όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας?
- Οι ιστορίες αυτές σχετίζονται με
 - Δυνάμεις ή αδυναμίες?
 - Επιτυχίες ή αποτυχίες
- Ποιοι είναι οι «καλοί» και ποιοι οι «κακοί» των ιστοριών αυτών?
- Οι πρωτοπόροι που ρισκάρουν (mavericks) από ποιες νόρμες αποκλίνουν?

Ρουτίνες και τελετουργικά

- Σε ποιες ρουτίνες δίνεται έμφαση?
- Τι θα φαινόταν παράξενο αν άλλαζε?
- Τι συμπεριφορά ενθαρρύνουν οι ρουτίνες?
- Ποια είναι τα τελετουργικά κλειδιά?
- Ποιες βασικές πεποιθήσεις αντανακλούν?
- Που δίνεται η έμφαση στα προγράμματα εκπαίδευσης?
- Πόσο εύκολα είναι να αλλάξουν τα τελετουργικά/ρουτίνες?

Δομή οργανισμού

- Πόσο μηχανιστικός/οργανικός είναι ο οργανισμός?
- Πόσο επίπεδες/ιεραρχικές είναι οι δομές του?
- Πόσο επίσημη/ανεπίσημη είναι οι δομές του?
- Οι δομές ενθαρρύνουν συνεργασία ή ανταγωνισμό?
- Τι τύπους δομών εξουσίας υποστηρίζουν?

Συστήματα ελέγχου

- Τι είναι αυτό που περισσότερο παρακολουθείτε / ελέγχεται?
- Η έμφαση δίνεται στις ανταμοιβές ή στις τιμωρίες?
- Οι έλεγχοι σχετίζονται με την ιστορία του οργανισμού ή με την τωρινή στρατηγική του?
- Υπάρχουν πολλοί ή λίγοι έλεγχοι?

Δομές εξουσίας

- Ποια είναι τα κεντρικά πιστεύω της ηγεσίας?
- Πόσο «δυνατά» ακολουθούνται αυτά τα πιστεύω? (ιδεαλιστές ή πραγματιστές)?
- Πως διανέμεται η εξουσία στον οργανισμό?
- Ποια είναι τα κύρια εμπόδια στην αλλαγή?

Σύμβολα

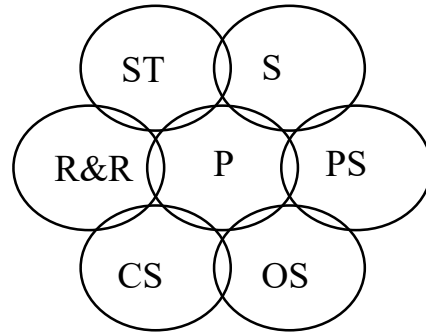
- Τι γλώσσα και αργκό χρησιμοποιείται?
- Πόσο εσωτερικευμένη ή προσβάσιμη είναι αυτή?
- Σε ποιές όψεις της στρατηγικής δίνεται έμφαση στην δημοσιότητα?
- Ποια status symbols υπάρχουν?
- Υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα σύμβολα τα οποία χαρακτηρίζουν τον οργανισμό?

Γενικά

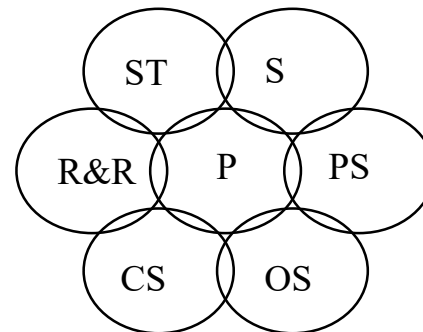
- Ποια είναι η κυρίαρχη κουλτούρα (prospector, defender, analyser)
- Πόσο εύκολο είναι αυτή να αλλάξει?

Χαρτογραφώντας την αλλαγή

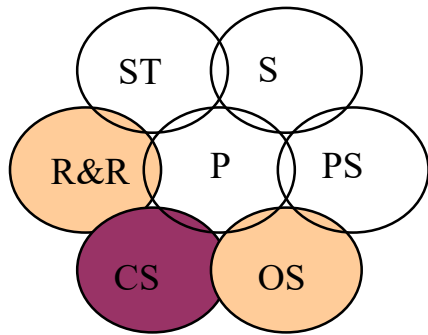
**FROM
WHAT IS**



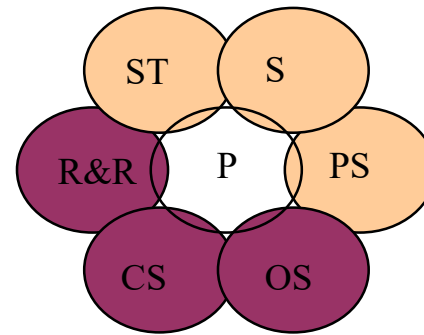
**TO
WHAT IS NEEDED**



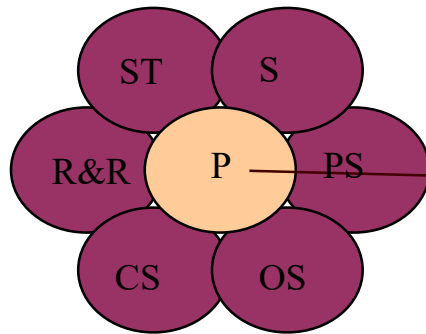
Χαρτογραφώντας την αλλαγή



Στόχος: Απόδοση

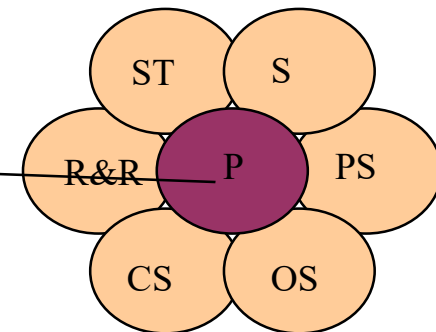


Στόχος: Συμπεριφορά



Στόχος: Αξίες μέσω αλλαγής συμπεριφοράς

Μέσω επικοινωνίας
εκπαίδευσης και
προσωπικής ανάπτυξης



Στόχος: Αξίες