



Διοίκηση Οργανωσιακής Αλλαγής

Διάλεξη 2^η

Η φύση της οργανωσιακής αλλαγής

Διδάσκοντες

Δρ. Βούζας Φώτης
Καθηγητής ΟΔΕ
Τμήμα (Α – Μα)

Δρ. Καφετζόπουλος Δημήτριος
Επίκουρος καθηγητής ΟΔΕ
Τμήμα (Με – Ω)

Περιεχόμενα Διάλεξης

- Είδη αλλαγών
- Προβλέψιμη Αλλαγή
- Θεωρία της Πολυπλοκότητας
- Διαγιγνώσκοντας Καταστάσεις Αλλαγής
- Πως Άλλαξε η Αλλαγή

ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Βασικοί ορισμοί

- Η **οργανωσιακή αλλαγή** είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μια επιθυμητή κατάσταση προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του.
- Η **διοίκηση αλλαγών** στηριζόμενη σε μεθόδους, θεωρητικά μοντέλα και καλύτερες πρακτικές, σκοπό έχει να υποστηρίξει τη μετάβαση αυτή και να εξασφαλίσει την επιτυχία της.

Οργανωσιακή Αλλαγή

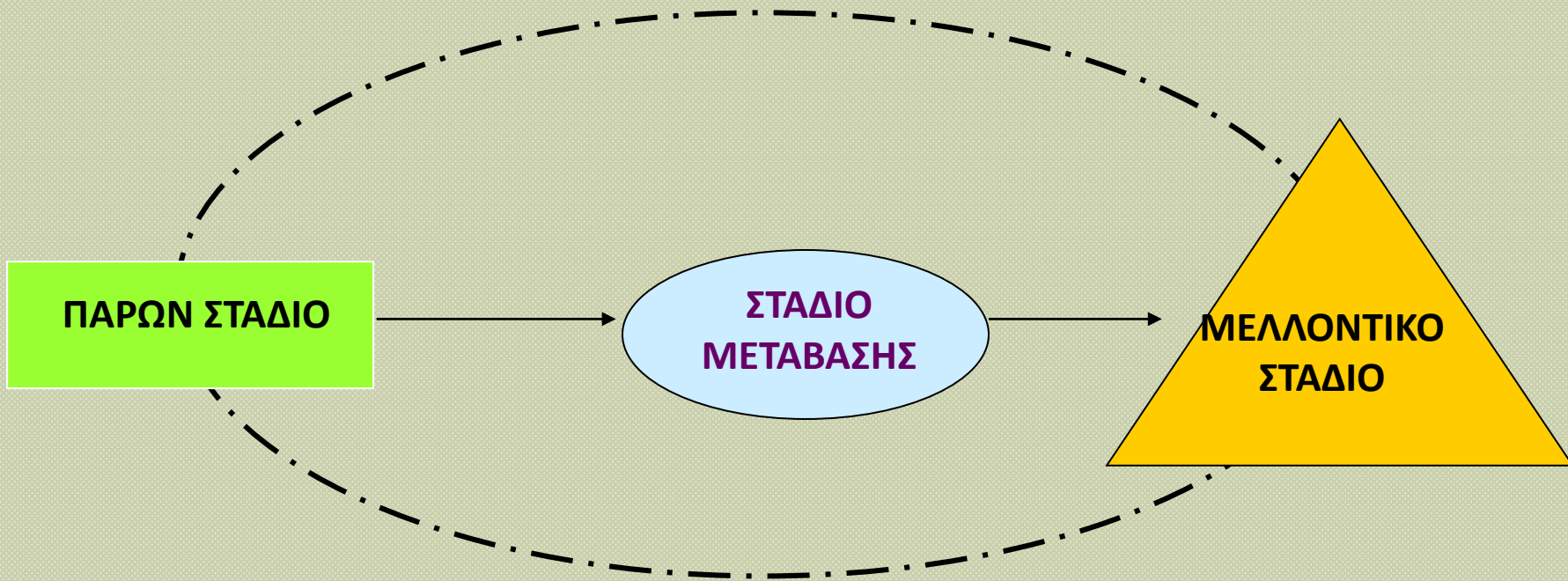
Δραματική ή ελεγχόμενη αλλαγή. Μπορεί να είναι :

- Ενσυνείδητη.
- Επίτηδες ή σχεδιασμένη

Αλλαγές μπορούν να υπάρξουν:

- προϊόν ή υπηρεσία
- μέθοδοι εργασίας/διεργασίες
- συμπεριφορές
- ικανότητα
- σκοπό
- κουλτούρα

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ



ΑΛΛΑΓΗ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ
Εξωτερικές δυνάμεις

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ
Εσωτερικές δυνάμεις

ΣΤΑΔΙΑΚΗ
ΑΛΛΑΓΗ

ΡΙΖΙΚΗ
ΑΛΛΑΓΗ

ΕΠΙΒΑΛΛΟΜΕΝΗ
ή
ΑΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΤΗ

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΙΜΗ

ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΗ
ή
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ

ΔΟΜΗ

- Οργάνωση
- Συστήματα Εξουσίας & ελέγχου
- Πολιτικές
- Διατμηματικές σχέσεις

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

- Εξοπλισμός
- Αυτοματοποίηση
- Παραγωγικές διαδικασίες
- Τύπος παραγωγής

ΕΡΓΟ

- Απλό
- Δύσκολο
- Υπεύθυνο
- Ρουτίνας

ΑΝΘΡΩΠΟΙ

- Γνώσεις
- Δεξιότητες
- Στάσεις
- Ηγετικές Ικανότητες
- Συμπεριφορά
- Ομάδες
- Σχέσεις

Είδη Επιχειρησιακών Αλλαγών

- **Στρατηγικές Αλλαγές** – είναι οι αλλαγές οι οποίες αναφέρονται στην στρατηγική κατεύθυνση ενός οργανισμού (π.χ. συγχωνεύσεις, αλλαγή θεσμικού ρόλου, αλλαγή οργανισμού κτλ.)
- **Λειτουργικές Αλλαγές** – επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο διεξάγονται οι διάφορες επιχειρησιακές διαδικασίες (Μηχανογράφηση, Συστήματα συναλλαγών και εξυπηρέτησης του πολίτη, κτλ.)
- **Αλλαγές Επιχειρησιακής Κουλτούρας** – επηρεάζουν την βασική οργανωτική φιλοσοφία και κουλτούρα ενός οργανισμού καθώς και τον τρόπο και ποιότητα εργασίας (π.χ. Εγκατάσταση συστημάτων και μηχανισμών CQI – Continuous Quality Improvement – Συνεχής Βελτίωση Ποιότητας)

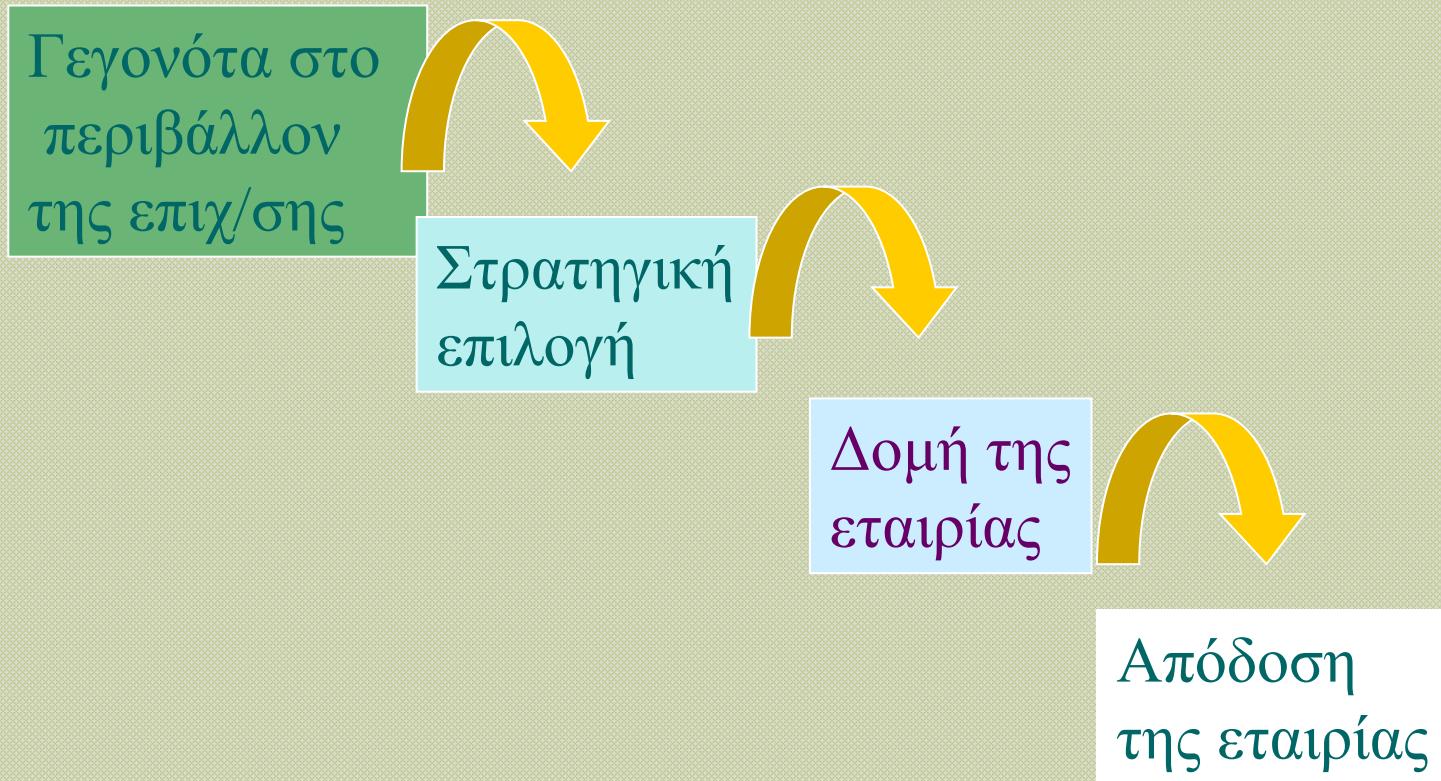
Συνοπτικά:

- Συγχωνεύσεις και Θεσμικές αλλαγές
- Εισαγωγή τεχνολογίας
- Αλλαγή κουλτούρας
- Αναδιάρθρωση επιχειρησιακών διαδικασιών
- Αλλαγή πολιτικών
- Διοίκηση ολικής ποιότητας
- Αλλαγές στην οργανωτική δομή -ανασυγκρότηση

Πιέσεις για Αλλαγή

- ❖ Παγκοσμιοποίηση Αγορών
- ❖ Ανάπτυξη Πληροφορικής και Δικτύων
- ❖ Αλλαγές στην φύση και την ποιότητα του εργατικού δυναμικού

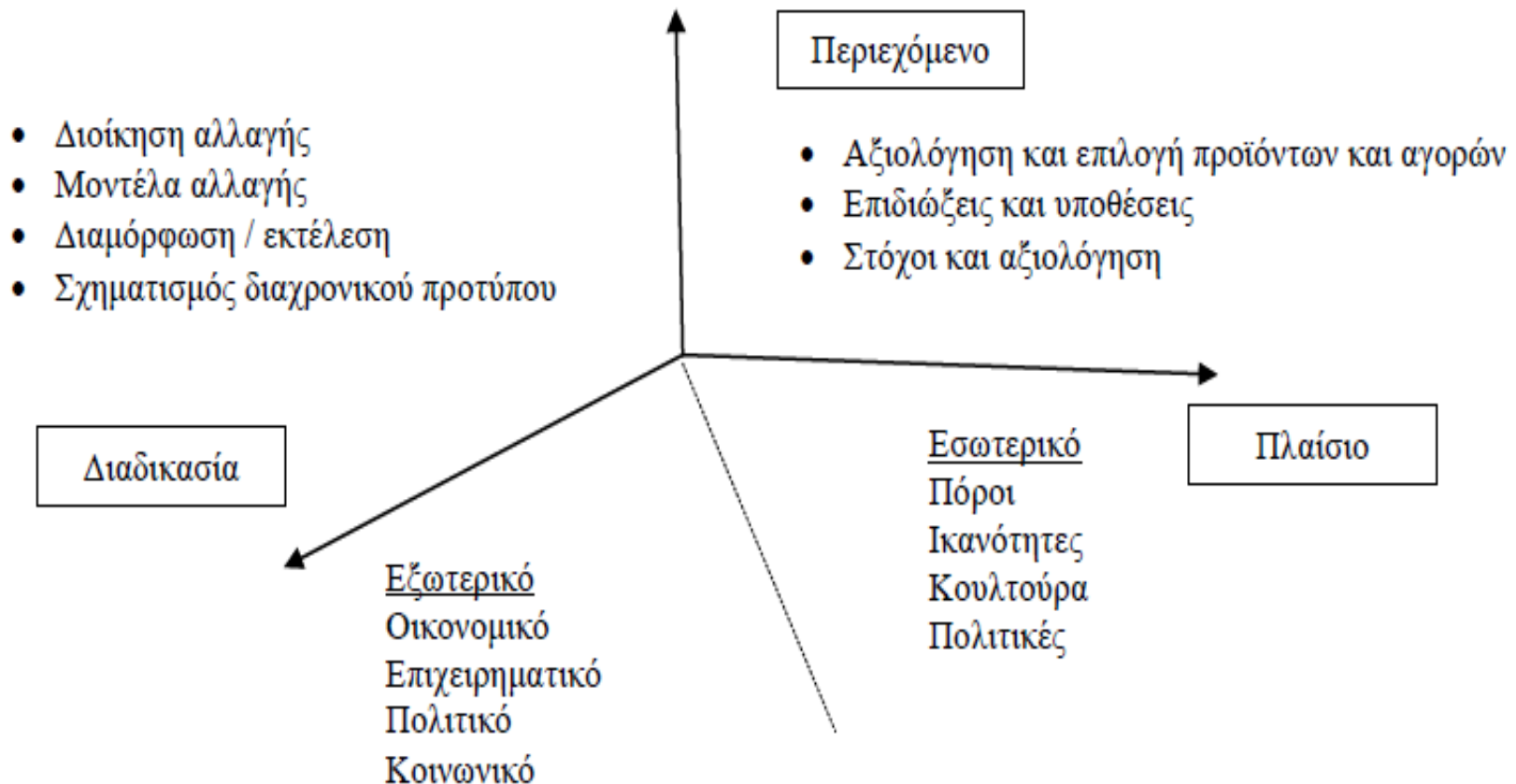
Αρχή Συν-ευθυγράμμισης



Η Διαδικασία Διαχείρισης της Αλλαγής



Οι διαστάσεις της Αλλαγής



Σχήμα 2.1. Οι τρεις διαστάσεις της αλλαγής.

Δραστηριότητες οι οποίες οδηγούν σε αποτελεσματική διαχείριση Αλλαγής

Υποκίνηση Αλλαγής

- Δημιουργία προσμονής και προετοιμασία για αλλαγή
- Παράκαμψη αντίστασης στην αλλαγή

Δημιουργία Οράματος

- Ενεργοποίηση δέσμευση για αλλαγή
- Περιγραφή της επιθυμητής κατάστασης μετά την αλλαγή

Ανάπτυξη πολιτικής υποστήριξης

- Αξιολόγηση της δύναμης του ηγέτη της αλλαγής
- Αναγνώριση βασικών παικτών
- Επηρεασμός αυτών

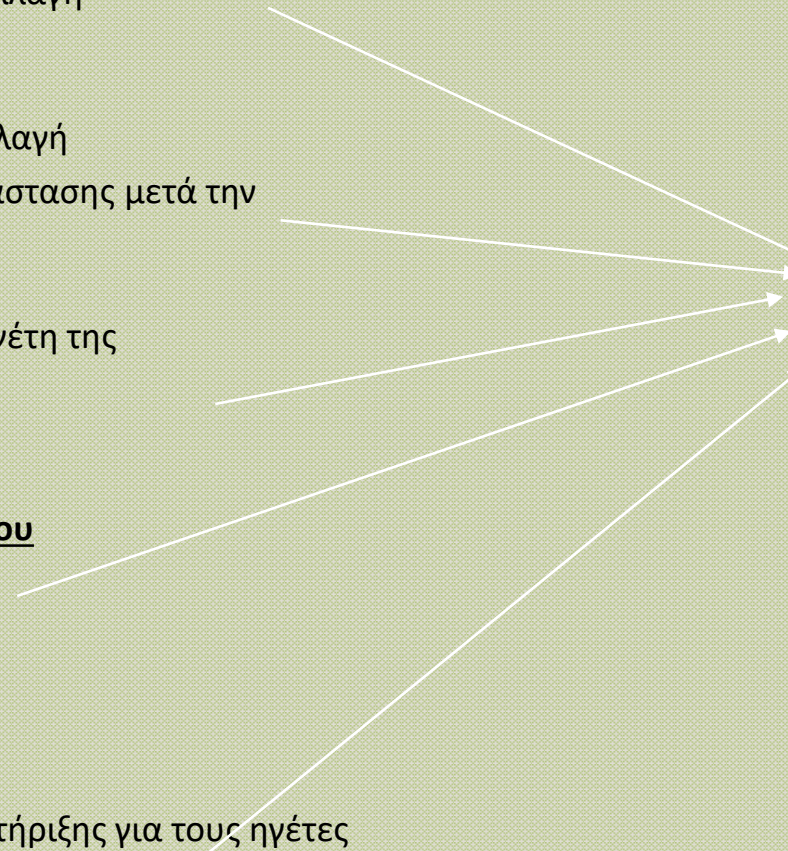
Διαχείριση της μεταβατικής περιόδου

- Σχεδιασμός δράσης
- Σχεδιασμός δέσμευσης
- Διοικητικές δομές

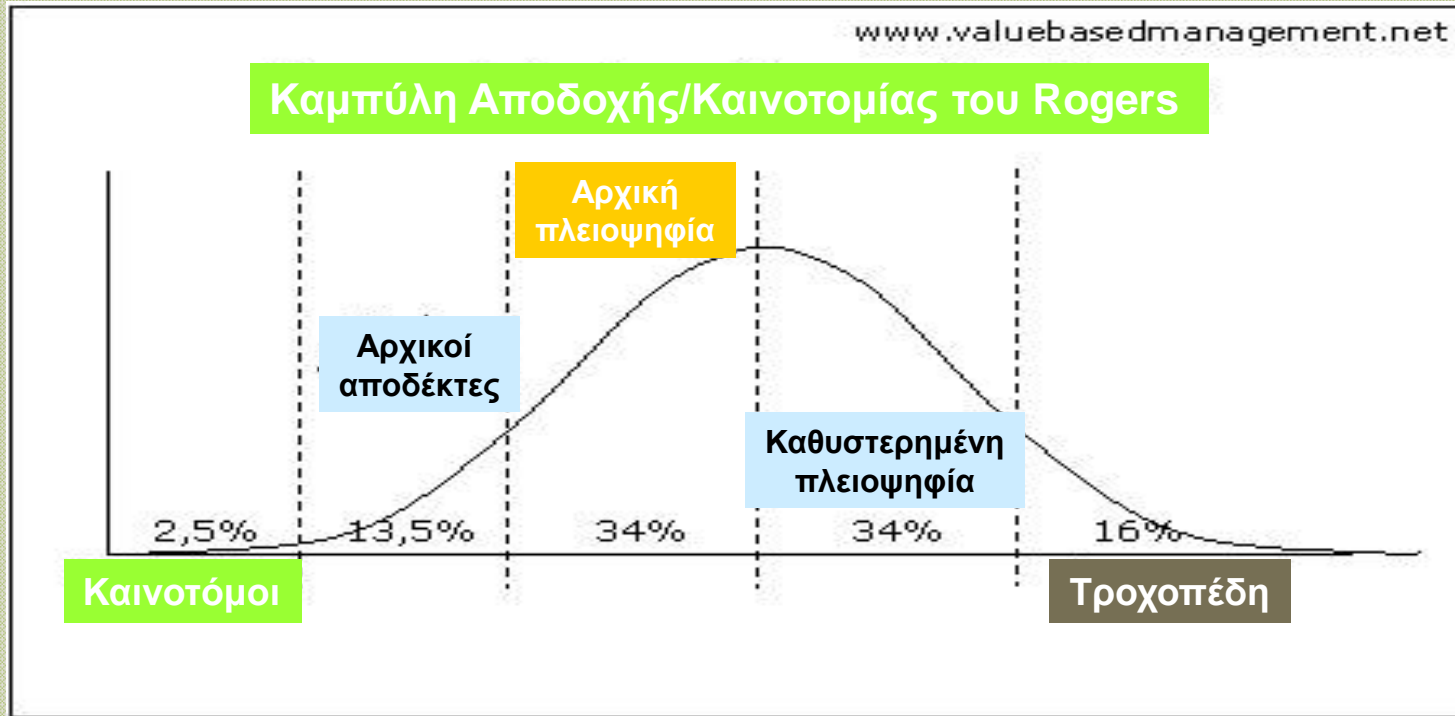
Διατήρηση

- Διάθεση πόρων για την αλλαγή
- Χτίσιμο ενός συστήματος υποστήριξης για τους ηγέτες της αλλαγής
- Δημιουργία νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων
- Επιβολή νέων συμπεριφορών

**Αποτελεσματική
Διαχείριση
Αλλαγής
(Effective
Change
Management)**



Ετοιμότητα για Αλλαγή



Καινοτόμοι: Ικανά και γενναία άτομα που τραβούν την αλλαγή. Είναι πολύ σπουδαίοι μηχανισμοί επικοινωνίας.

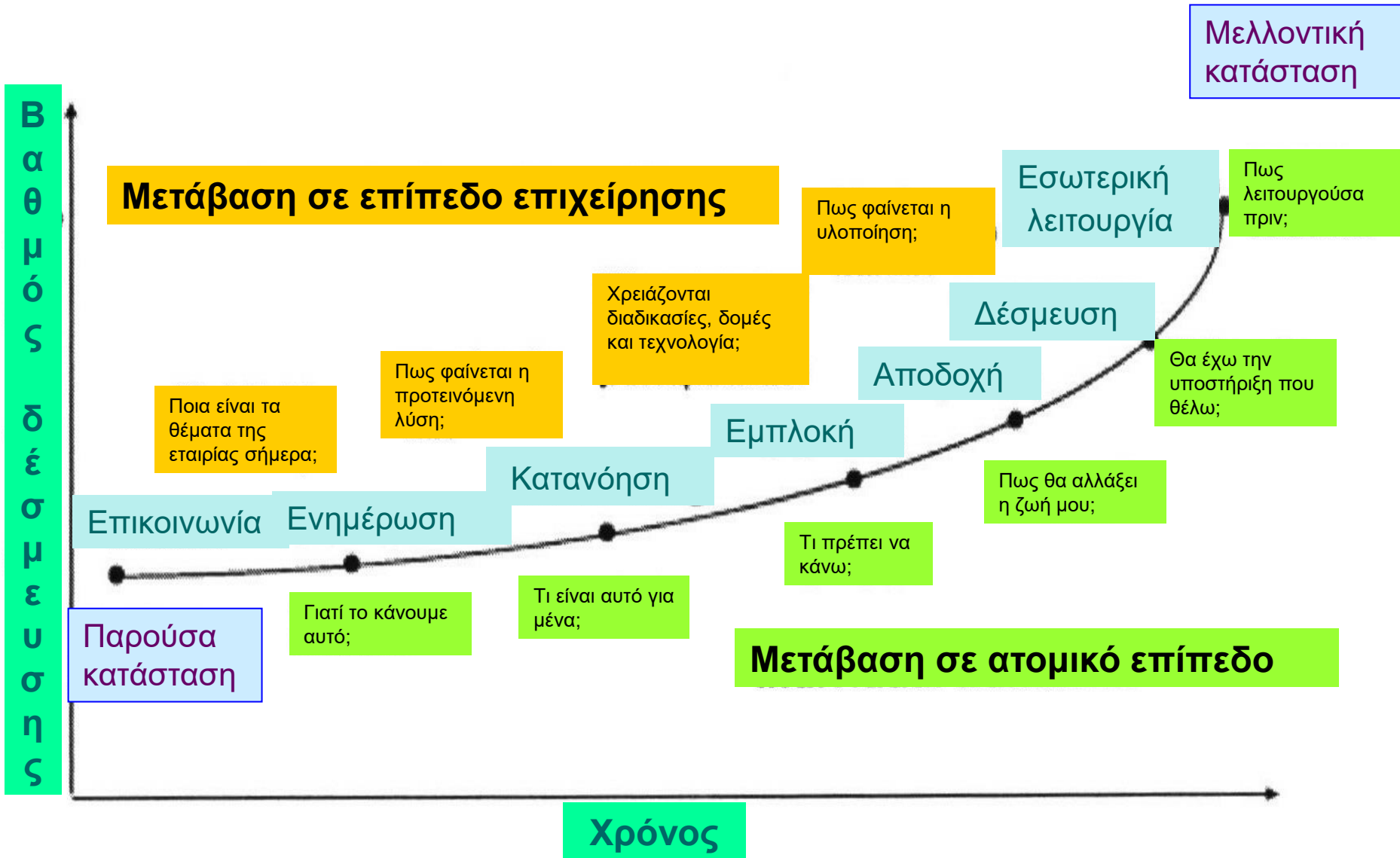
Αρχικοί Αποδέκτες: Άτομα που εμπνέουν σεβασμό, καθοδηγητές γνώμης, δοκιμάζουν νέες ιδέες αλλά με προσεκτικό τρόπο.

Αρχική πλειοψηφία: Σκεπτόμενα θετικά άτομα, προσεκτικά σε τρόπους, αποδέχονται όμως γρηγορότερα την αλλαγή από το μέσο όρο των ατόμων.

Καθυστερημένη πλειοψηφία: Προβληματισμένα άτομα, χρησιμοποιούν τις νέες ιδέες μόνο όταν τα αποδεχθεί η πλειοψηφία.

Τροχοπέδη: Παραδοσιακά άτομα, κουβαλούν τον «παλιό τρόπο», είναι κριτικοί σε νέες ιδέες και τις αποδέχονται μόνο όταν οι νέες ιδέες γίνουν τρόπος δουλειάς ή παράδοση.

Καμπύλη Δέσμευσης στην Αλλαγή



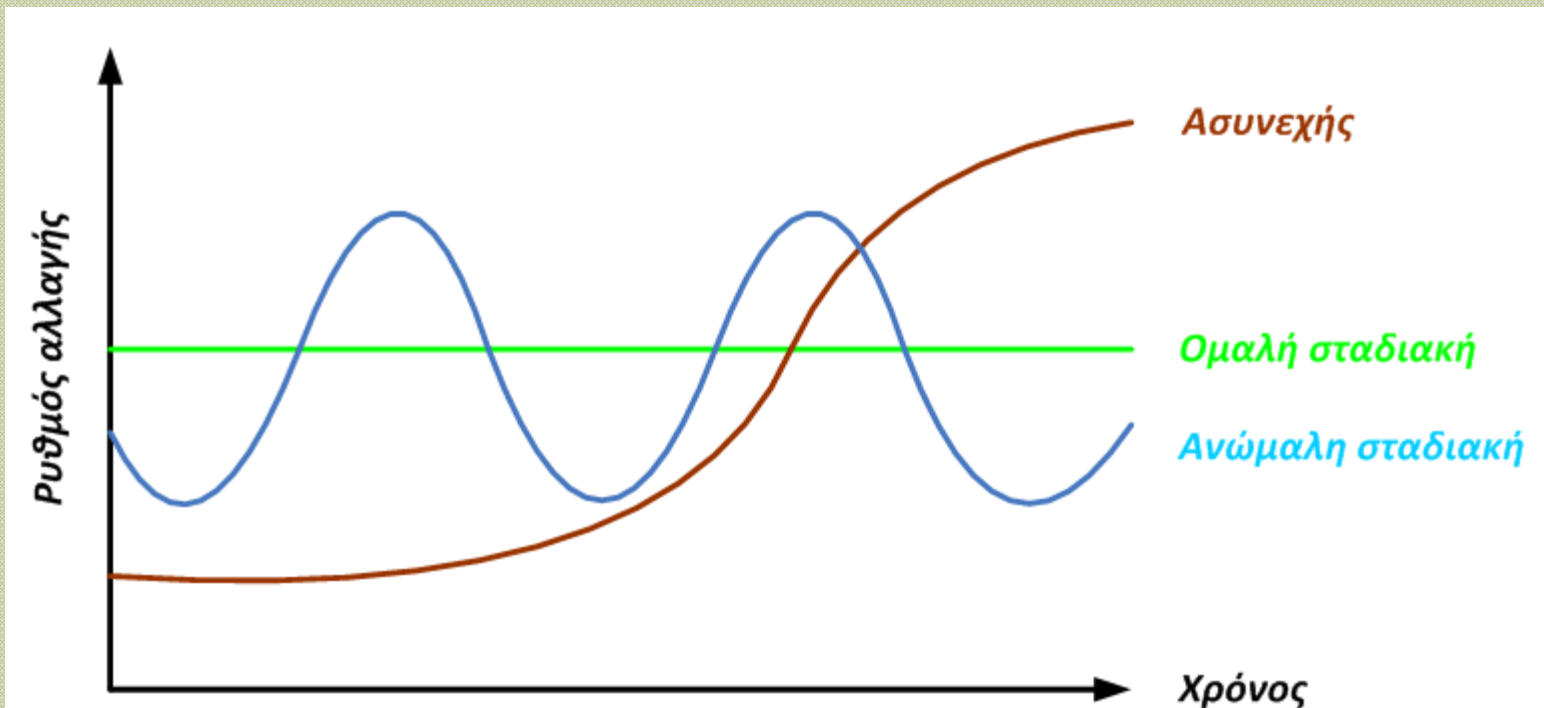
Οι 7 ιδιαιτερότητες του ανθρώπινου παράγοντα στη Δυναμική της Αλλαγής

- Οι άνθρωποι θα νιώσουν άβολα, με δυσχέρεια και θα επικεντρωθούν στον εαυτό τους
- Οι άνθρωποι θα σκεφτούν για το τι πρόκειται να αφήσουν πίσω τους
- Οι άνθρωποι θα αισθανθούν μόνοι ακόμα και αν όλοι γύρω τους υποστούν την ίδια αλλαγή
- Οι άνθρωποι μπορούν να διαχειριστούν ορισμένη «δόση» αλλαγών
- Οι άνθρωποι είναι σε διαφορετικά επίπεδα ετοιμότητας για αλλαγή
- Οι άνθρωποι θα ενδιαφερθούν για το ότι δεν έχουν αρκετούς πόρους
- Αν σταματήσει η πίεση για αλλαγή, οι άνθρωποι θα γυρίσουν στις παλιές συμπεριφορές τους

ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Είδη αλλαγής κατά Crundy

- **Ομαλή σταδιακή αλλαγή:** είναι η αλλαγή που εξελίσσεται ομαλά με ένα συστηματικό και προβλέψιμο τρόπο.
- **Ανώμαλη σταδιακή αλλαγή:** χαρακτηρίζεται από περιόδους σχετικής ηρεμίας που διακόπτεται από επιτάχυνση του ρυθμού αλλαγής.
- **Ασυνεχής αλλαγή:** ορίζεται ως η αλλαγή που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες μετατοπίσεις στη στρατηγική, στη δομή, στην κουλτούρα, ή και στα τρία.



ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Είδη αλλαγής κατά Balogun and Hailey

- Οι τρεις τύποι αλλαγής του Grundy έχουν διαισθητικό νόημα, αλλά είναι αρκετά απλοϊκοί και φαίνεται να είναι κυρίως βασισμένοι μόνον στην παρατήρηση.
- Οι Balogun and Hailey προτείνουν τέσσερα είδη αλλαγής ως προς δύο διαστάσεις:
 1. **Φύση της αλλαγής**, ή το **πεδίο δράσης** της αλλαγής: Σταδιακή ή Βίαιη
 2. **Αποτελέσματα**, ή η **κλίμακα** της αλλαγής: Ανακατάταξη ή Μετασχηματισμός

		Αποτελέσματα	
		Μετασχηματισμός	Ανακατάταξη
Φύση της αλλαγής	Σταδιακή	Εξέλιξη	Προσαρμογή
	Βίαιη	Επανάσταση	Αναδόμηση

ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Εξηγώντας τους τύπους της αλλαγής

- 1. Συγκλίνουσα:** είναι η μικρορύθμιση μιας ήδη υπάρχουσας διαμόρφωσης. Η διαμόρφωση ή το περίγραμμα του οργανισμού δεν αλλάζουν.
- 2. Ριζική:** μετακίνηση από μία θέση, ώστε μία πολύ διαφορετικής θέση να επιτευχθεί. Η αλλαγή αυτή είναι γνωστή και ως **λύγισμα πλαισίου**.
- 3. Προγραμματισμένη:** σκόπιμες πράξεις σχεδιασμένες να μετακινήσουν έναν οργανισμό ή τμήμα οργανισμού από μια κατάσταση σε μια άλλη.
- 4. Εξελικτική:** είναι μια αργή προσαρμογή υπαρχόντων συστημάτων και δομών. Η αλλαγή αυτή είναι γνωστή και ως **διαρκής αλλαγή**.
- 5. Επαναστατική:** είναι γρήγορου ρυθμού που επηρεάζει ολόκληρο ή σχεδόν ολόκληρο τον οργανισμό ταυτόχρονα.
- 6. Αναδυόμενη:** αναφέρεται στην περίπτωση που οι μάνατζερ δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα.

ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Τύποι αλλαγής κατά Plowman: 1/3

Η αλλαγή των οργανισμών μπορεί να χαρτογραφηθεί σύμφωνα με το **ρυθμό** (συνεχής ή επεισοδιακός) και το **πεδίο δράσης** (συγκλίνων ή ριζικό), σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά:

- **Οδηγός αλλαγής**, δηλαδή αστάθεια ή αδράνεια
- **Μορφή της αλλαγής**, δηλαδή προσαρμογή ή αντικατάσταση
- **Φύση της αλλαγής**, δηλαδή αναδυόμενη ή προσχεδιασμένη
- **Είδη ανατροφοδότησης**, αρνητική ανατροφοδότηση αποθαρρύνει αποκλίσεις από την τρέχουσα θέση του οργανισμού, ενώ η θετική ανατροφοδότηση ενθαρρύνει την απόκλιση
- **Είδη συνδέσεων στο σύστημα**, που είναι χαλαρά ή σφικτά

ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Τύποι αλλαγής κατά Plowman: 2/3

ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ

Συγκλίνων

Ριζικό

	Συγκλίνων	Ριζικό
Συνεχής	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none">• Οδηγός: μικρή αστάθεια• Μορφή: μικρές προσαρμογές μέσα σε ένα υπάρχον πλαίσιο• Φύση: αναδυόμενη και τοπική, καθώς οι άνθρωποι αυτοσχεδιάζουν και μαθαίνουν• Ανατροφοδότηση: θετική, ενθαρρύνοντας αποκλίσεις και προσαγωγές• Συνδέσεις: χαλαρή σύνδεση που ενισχύει τις τοπικές συνθήκες	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none">• Οδηγός: μεγάλη αδράνεια• Μορφή: προσαρμογές λυγίσματος πλαισίου• Φύση: αναδυόμενες και σε όλο το εύρος του συστήματος προσαρμογές που συσσωρεύονται σε πρότυπα• Ανατροφοδότηση: θετική και αρνητική που τραβούν προς δύο κατευθύνσεις• Συνδέσεις: ελαφριά σύνδεση που επιτρέπει την ενίσχυση των τοπικών προσαρμογών προς τη ριζική αλλαγή
ΡΥΘΜΟΣ		
Επεισοδιακός	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none">• Οδηγός: μικρή αδράνεια• Μορφή: μικρή μετατόπιση μέσα σε ένα υπάρχον πλαίσιο• Φύση: προσχεδιασμένη και τοπική• Ανατροφοδότηση: αρνητική, αναδεικνύοντας την ανάγκη για μικρή μετατόπιση• Συνδέσεις: χαλάρωση σύνδεσης που απαιτεί μικρές τοπικές μετατοπίσεις	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none">• Οδηγός: μεγάλη αδράνεια• Μορφή: δραματική μετατόπιση λυγίσματος πλαισίου• Φύση: προσχεδιασμένη και σε όλο το εύρος του συστήματος• Ανατροφοδότηση: αρνητική, αναδεικνύοντας την ανάγκη για μεγάλη μετατόπιση• Συνδέσεις: ελαφριά σύνδεση που απαιτεί ριζική μετατόπιση σε όλο το εύρος του συστήματος

ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Τύποι αλλαγής κατά Plowman: 3/3

Τα τέσσερα τεταρτημόρια απεικονίζουν τέσσερα είδη αλλαγής:

1. **Συνεχής και συγκλίνουσα αλλαγή** που είναι αργή και διοχετεύεται προς τη βελτίωση συστημάτων και πρακτικών. Οι αλλαγές συμβαίνουν εντός ενός περιγράμματος του οργανισμού, το περίγραμμα το ίδιο δεν επηρεάζεται.
2. **Επεισοδιακή και συγκλίνουσα αλλαγή** συμβαίνει πιο γρήγορα και ίσως ως αποτέλεσμα ενός συγκεκριμένου σοκ ή μιας κρίσης. Η αρνητική ανατροφοδότηση προωθεί μικρές αλλαγές και κρατά το περίγραμμα άθικτο.
3. **Επεισοδιακές και ριζικές αλλαγές** συμβαίνουν γρήγορα σε απάντηση ενός μεγάλου σοκ ή μιας κρίσης. Το περίγραμμα αλλάζει μέσω, για παράδειγμα, μιας νέας ομάδας ανώτατης διοίκησης ή μιας νέας στρατηγικής.
4. **Συνεχής και ριζική αλλαγή** προκύπτει μέσα από μια συσσώρευση μικρών αλλαγών που συγκεντρώνουν ορμή και οδηγούν στο να σχηματιστεί ένα νέο περίγραμμα. Αν είναι επιτυχές το νέο περίγραμμα εγκαθιδρύεται και ενισχύεται από νέους κανόνες, αξίες και πρότυπα.

ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Δραστικές αλλαγές: 1/3

Η ανάγκη για **ασυνεχή αλλαγή** πηγάζει από ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα:

- **Βιομηχανικές αλλαγές:** οξείες αλλαγές που μετατοπίζουν τη βάση του ανταγωνισμού (π.χ., απορρύθμιση κλάδων, τεχνολογίες που μεταβάλλουν διαδικασίες και προϊόντα, μεγάλες οικονομικές αλλαγές, νομικές μετατοπίσεις).
- **Μετατόπιση του κύκλου ζωής των προϊόντων:** αλλαγές στη στρατηγική από την ανάπτυξη ενός προϊόντος ως την καθιέρωσή του στην αγορά, οι επιπτώσεις του διεθνούς ανταγωνισμού.
- **Εσωτερικές εταιρικές δυναμικές:** καθώς οι οργανισμοί αναπτύσσονται πέραν του ανθρωποκεντρικού οργανισμού κτισμένου γύρω από τον ιδρυτικό εφευρέτη – επιχειρηματία, δίνουν χώρο σε μια περισσότερο γραφειοκρατική διαχείριση και ένα αναθεωρημένο εταιρικό χαρτοφυλάκιο στρατηγικών που μπορεί να μεταβάλλει το ρόλο και τους πόρους που αντιστοιχούν στις επιχειρηματικές μονάδες.

ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Δραστικές αλλαγές: 2/3

Το πεδίο εφαρμογής της **αλλαγής καταστροφής πλαισίου** περιλαμβάνει ασυνεχή αλλαγή σε όλο το μήκος του οργανισμού.

- Η αλλαγή καταστροφή πλαισίου συνήθως εφαρμόζεται ραγδαία.
- Οι αλλαγές καταστροφής πλαισίου είναι συνήθως επαναστατικές σε αντίθεση με τις σταδιακές αλλαγές συστήματος.
- Η αλλαγή καταστροφής πλαισίου συνήθως έχει τα παρακάτω **χαρακτηριστικά**:
- **Μεταρρυθμισμένη αποστολή και αξίες**: νέος ορισμός της αποστολής της εταιρίας.
- **Μεταβαλλόμενες θέσεις ισχύος**: αντανακλώνοντας τις μετατοπίσεις σύμφωνα με τον ανταγωνισμό και τους πόρους.
- **Αναδιοργάνωση**: μια νέα στρατηγική απαιτεί και μια μετατροπή στη δομή, τα συστήματα, και τις διαδικασίες, αλλαγή της μορφής του οργανισμού.
- **Αναθεωρημένα πρότυπα αλληλεπίδρασης**: νέες διαδικασίες, εργασιακές ροές, δίκτυα επικοινωνίας, πρότυπα λήψης αποφάσεων.
- **Νέα στελέχη**: συνήθως εκτός οργανισμού.

ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Δραστικές αλλαγές: 3/3

Η **αλλαγή καταστροφής πλαισίου** είναι επαναστατική λόγω του ότι οι μετατοπίσεις αναπλάθουν ολόκληρη τη φύση του οργανισμού (π.χ. NATO)

- Απαιτεί ταυτόχρονα ασυνεχείς μετατοπίσεις στη στρατηγική, τη δομή, τα άτομα και τις διαδικασίες.

Οι λόγοι για μια ραγδαία, ταυτόχρονη εφαρμογή της δραστικής αλλαγής περιλαμβάνουν:

- **Συνέργεια**: την ανάγκη για όλες τις μονάδες του οργανισμού να συνεργαστούν.
- **Θύλακες αντίστασης**: αυτοί έχουν την ευκαιρία να μεγαλώσουν και να αποφευχθούν όταν η δραστική αλλαγή εφαρμόζεται αργά.
- **Καταπιεσμένη ανάγκη για αλλαγή**: οι χαλαροί περιορισμοί οδηγούν σε αλλαγές.
- **Επικινδυνότητα και αβεβαιότητα**: όσο μεγαλύτερη η περίοδος εφαρμογής τόσο μεγαλύτερη η περίοδος αβεβαιότητας και αστάθειας.

ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Ορίζοντας της κλίμακας αλλαγής

- 1. Τύπος κλίμακας 1: Μικρορύθμιση:** η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια συνεχής διαδικασία που χαρακτηρίζεται από τη μικρορύθμιση της εναρμόνισης και του ταιριάσματος μεταξύ της στρατηγικής, της δομής των ατόμων και των διαδικασιών του οργανισμού (π.χ., τελειοποίηση πολιτικών, μεθόδων και διαδικασιών).
- 2. Τύπος κλίμακας 2: Σταδιακή προσαρμογή:** η οργανωσιακή αλλαγή χαρακτηρίζεται από σταδιακές προσαρμογές σε ένα περιβάλλον που αλλάζει (π.χ., επέκταση περιοχής πωλήσεων).
- 3. Τύπος κλίμακας 1: Αρθρωτός μετασχηματισμός:** η οργανωσιακή αλλαγή χαρακτηρίζεται από μεγάλες ανακατατάξεις ενός ή περισσότερων τμημάτων / τομέων, όπου επικεντρώνεται η ριζική αλλαγή, παρά στον οργανισμό ως σύνολο (π.χ., μια μεγάλη αναδόμηση συγκεκριμένων τμημάτων / τομέων).
- 4. Τύπος κλίμακας 1: Εταιρική μεταμόρφωση:** η οργανωσιακή αλλαγή αφορά σε όλο το εύρος της εταιρίας, χαρακτηρίζεται από ριζικές μετατοπίσεις στην επιχειρησιακή στρατηγική και επαναστατικές αλλαγές σε ολόκληρο τον οργανισμό (π.χ., μεταρρύθμιση της αποστολής του οργανισμού και των θεμελιωδών αξιών).

ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Αλλαγή: Επιταχυντής ή επιβραδυντής;

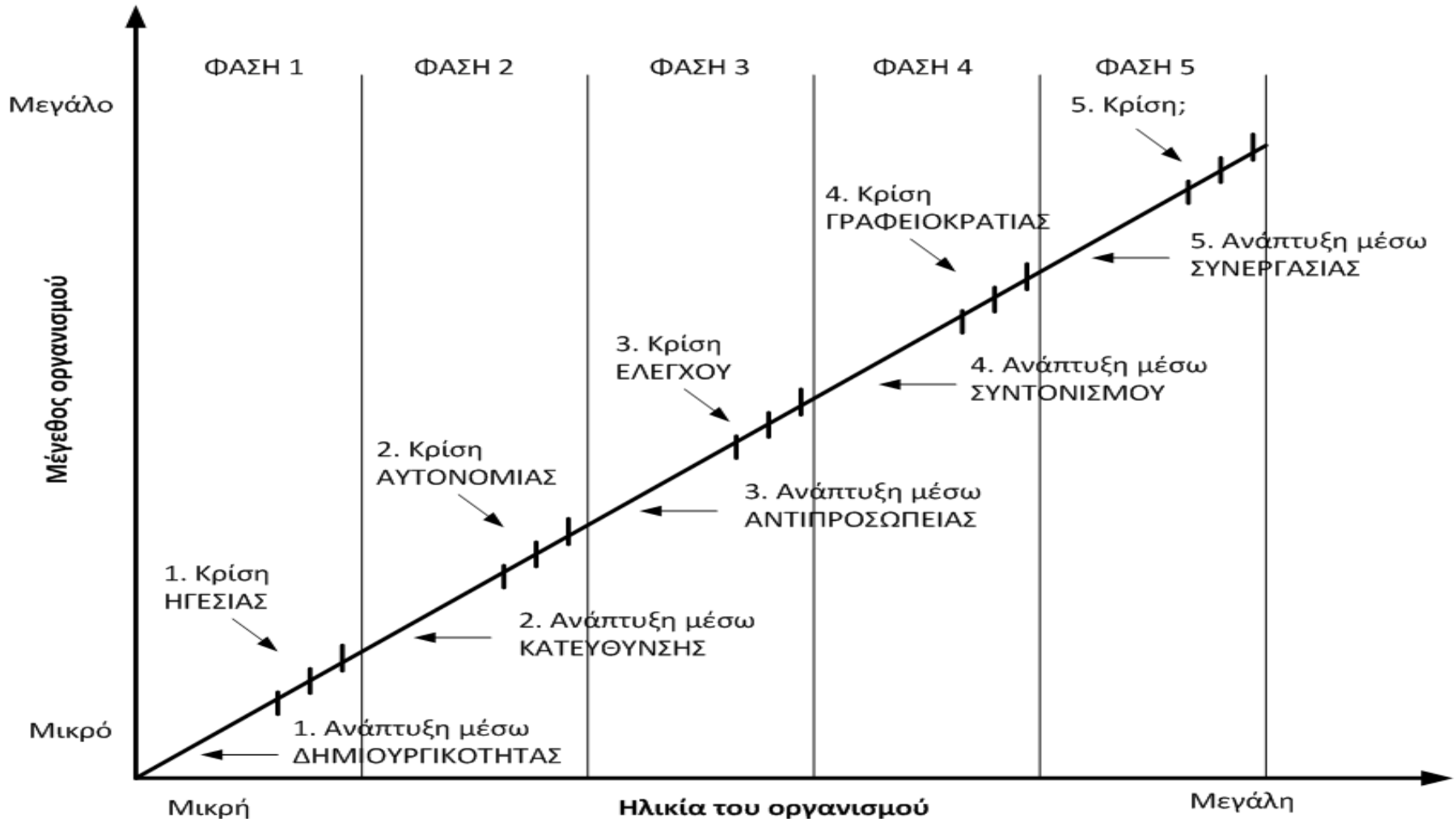
Η αλλαγή αναφέρεται ως «**μια διακριτική μετατροπή δομικών μερών του οργανισμού**».

Υποστηρίζεται ότι η αλλαγή οδηγεί σε αυξημένες πιθανότητες περαιτέρω αλλαγής.

- **Αναγνωρίζονται τρία συχνά γεγονότα αλλαγής:**
 1. Αλλαγή αγορών
 2. Αλλαγή ηγεσίας του οργανισμού
 3. Αλλαγές στους κανόνες και τις συνήθειες που υπονομεύουν βασικές δομές των οργανισμών.
- Η θεωρία πίσω από την υπόθεση ότι η «**αλλαγή οδηγεί σε αλλαγή**» είναι όσο περισσότερο αλλάζει τα πράγματα ένας οργανισμός, τόσο μαθαίνει πώς να το κάνει με επιτυχία.
- **Η εναλλακτική θεωρία** που διερευνάται είναι ότι αφού η αλλαγή στοχεύει στο να βελτιώνει τα πράγματα, αν αποδίδει, θα έπρεπε να υπάρχει μικρότερη ανάγκη για αλλαγή, αφού η αλλαγή έχει γίνει.
- **Δεν έχει βρεθεί ποια από τις δύο θεωρίες υπερिशύει.**

ΠΡΟΒΛΕΨΙΜΗ ΑΛΛΑΓΗ

Ο οργανωσιακός κύκλος ζωής: 1/2



— Στάδια εξέλιξης
+ + + Στάδια επανάστασης

ΠΡΟΒΛΕΨΙΜΗ ΑΛΛΑΓΗ

Ο οργανωσιακός κύκλος ζωής: 2/2

- Ο οργανωσιακός κύκλος ζωής είναι χρήσιμος για να αναγνωρίζεται η κατάσταση του οργανισμού και να παρέχονται προειδοποιήσεις για το επόμενο σημείο κρίσης που ίσως χρειαστεί να αντιμετωπίσει.
- Βοηθάει στον προγραμματισμό της απαραίτητης αλλαγής.
- Βοηθάει τους μάνατζερ και τους άλλους εργαζόμενους να συνειδητοποιήσουν ότι η αλλαγή είναι, σε κάποιο βαθμό, αναπόφευκτη.
- **Οι οργανισμοί πρέπει από αναγκαιότητα να αλλάζουν, καθώς μεγαλώνουν και ωριμάζουν.**

ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ

Επισκόπηση της θεωρίας

Η θεωρία της πολυπλοκότητας είναι ένα σύνολο ιδεών που απορρέει από τη μελέτη των φυσικών συστημάτων (π.χ., καιρικές συνθήκες), και αντλεί μαθηματικές αρχές για να βοηθήσει στο να εξηγηθεί το πώς συμπεριφέρονται οι οργανισμοί.

- **Θεμέλιοι λίθοι της θεωρίας:**

1. **Θεωρία του χάους:** τα χαοτικά συστήματα χαρακτηρίζονται από μόνιμη μεταμόρφωση ανάλογη του τρόπου εξέλιξης των ειδών.
2. **Διάχυτες δομές:** αυτές χρειάζονται ενέργεια και ώθηση από έξω, αλλιώς μειώνονται σχεδόν στο μηδέν
3. **Σύνθετα προσαρμοστικά συστήματα:** αυτά αποτελούνται από παράγοντες, καθένας από τους οποίους συμμορφώνεται στις δικές του βασικές αρχές που διαμορφώνουν τη σχέση του με τους άλλους παράγοντες.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ

Εφαρμογές στην οργανωσιακή αλλαγή: 1/2

Προτείνονται τρεις περιπτώσεις εφαρμογής της θεωρίας της πολυπλοκότητας στους οργανισμούς (Burns, 2005):

1. Η μετάβαση από την περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων στην αλλαγή προς μια ακόμα περισσότερη δημοκρατία και εξίσωση της ισχύος. Αυτό δίνει στους εργαζόμενους περιθώρια να δράσουν.
2. Οι ακραίες θέσης της σταδιακής αλλαγής και της μεγάλης κλίμακας μεταμόρφωσης δεν είναι ρεαλιστικές και δε δουλεύουν. Μεταξύ των δύο άκρων βρίσκεται μια συνεχής προσέγγιση, βασισμένη στην **αυτό-οργάνωση** για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών.
3. Για να τροφοδοτηθεί το ιδανικό της συνεχούς αλλαγής, η αυτό-οργάνωση χρειάζεται την παρουσία «**κανόνων παραγωγικής τάξης**». Αυτοί οι κανόνες εξελίσσονται και είναι μέρος των διαδικασιών της αυτό-οργάνωσης.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ

Εφαρμογές στην οργανωσιακή αλλαγή: 2/2

- **Κλασικό σκεπτικό περί στρατηγικής αλλαγής:**
- Υποθέτει ότι οι διαδικασίες προγραμματισμού βασίζονται στην ικανότητα σύνδεσης αιτίων με αποτελέσματα.
- Υποθέτει ότι συγκεκριμένες πράξεις οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.
- Υποστηρίζει την από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση στη στρατηγική ανάλυση και εφαρμογή.
- **Σκεπτικό της θεωρίας της πολυπλοκότητας:**
- Υποστηρίζει ότι η αλλαγή θα συμβεί σε συστήματα που έχουν κάποια απόσταση από το απλό μοντέλο **ισορροπίας**.
- Μια πιο ρεαλιστική περιγραφή είναι ότι οι οργανισμοί υπάρχουν σε **καταστάσεις ανισορροπίας**, όπου αίτιο και αποτέλεσμα καταρρέουν.
- Τα γεγονότα συμβαίνουν και είναι περιορισμένα εντός ενός συστήματος που οδηγούν και κορυφώνονται σε ένα **σημείο καμπής** (Boyatzis, 2006).

ΔΙΑΓΙΓΝΩΣΚΟΝΤΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

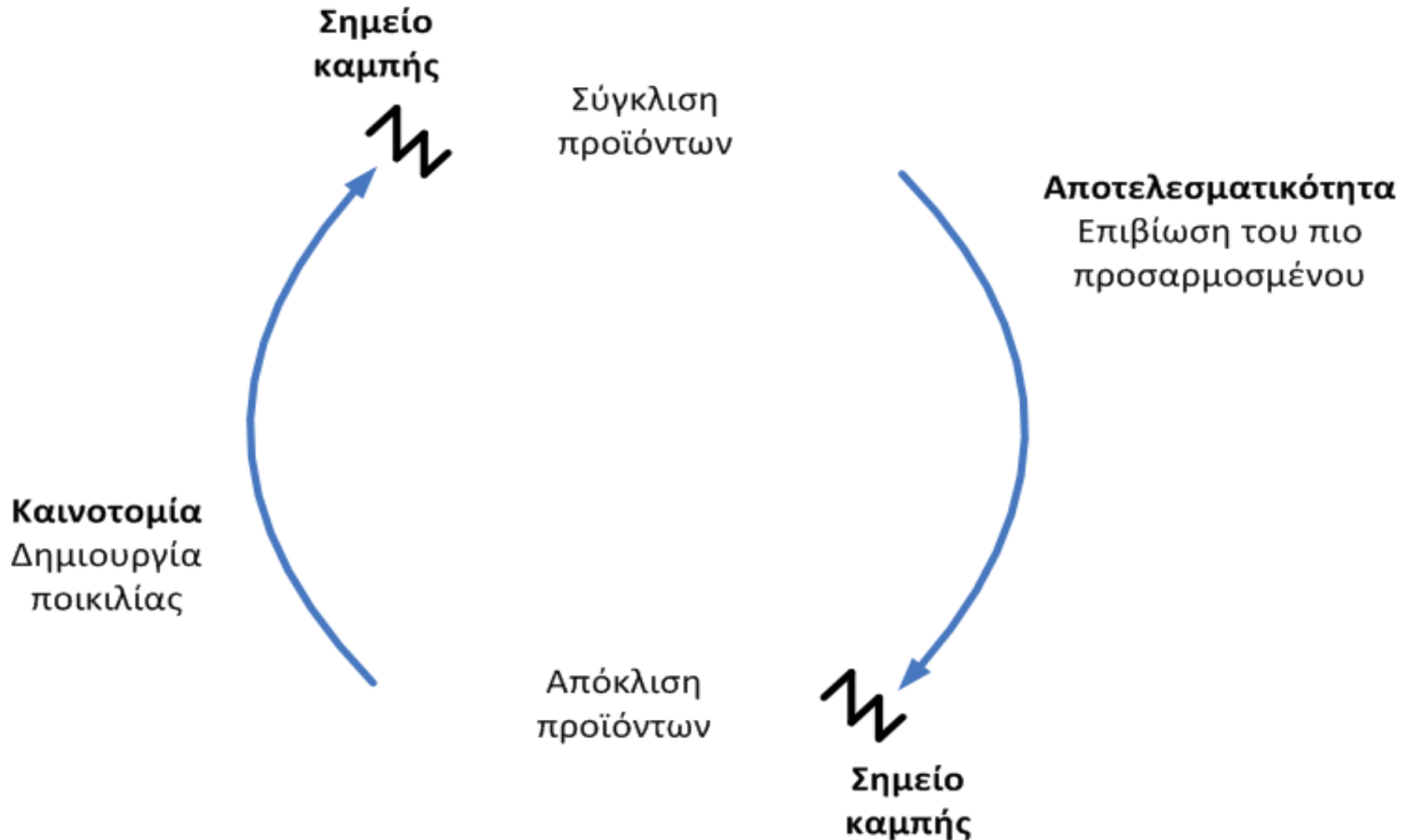
Εργαλεία και τεχνικές

Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να μπορούν να διαγιγνώσκουν την κατάσταση της αλλαγής για να μπορούν να ανταποκριθούν στην αλλαγή αυτή και να την διαχειριστούν με επιτυχία.

- **Εργαλεία και τεχνικές** που μπορούν να βοηθήσουν:
 1. **Κύκλος ζωής του οργανισμού**, σε περιόδους που η αλλαγή στον οργανισμό είναι πιθανό να χρειαστεί.
 2. **Τεχνικές SWOT και PEST**, μπορούν να οδηγήσουν σε προγραμματισμένη αλλαγή.
 3. Ο **εξελικτικός κύκλος της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς**, που εισάγει την ιδέα των **σημείων καμπής**, τα οποία είναι εκείνες οι στιγμές που οι οργανισμοί πρέπει να αλλάξουν τις στρατηγικές τους σε απάντηση των αλλαγών στη συμπεριφορά των ανταγωνιστών.

ΔΙΑΓΙΓΝΩΣΚΟΝΤΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ Ψάχνοντας για σημεία καμπής: 1/2

Εξελικτικός κύκλος ανταγωνιστικής συμπεριφοράς



ΔΙΑΓΙΓΝΩΣΚΟΝΤΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

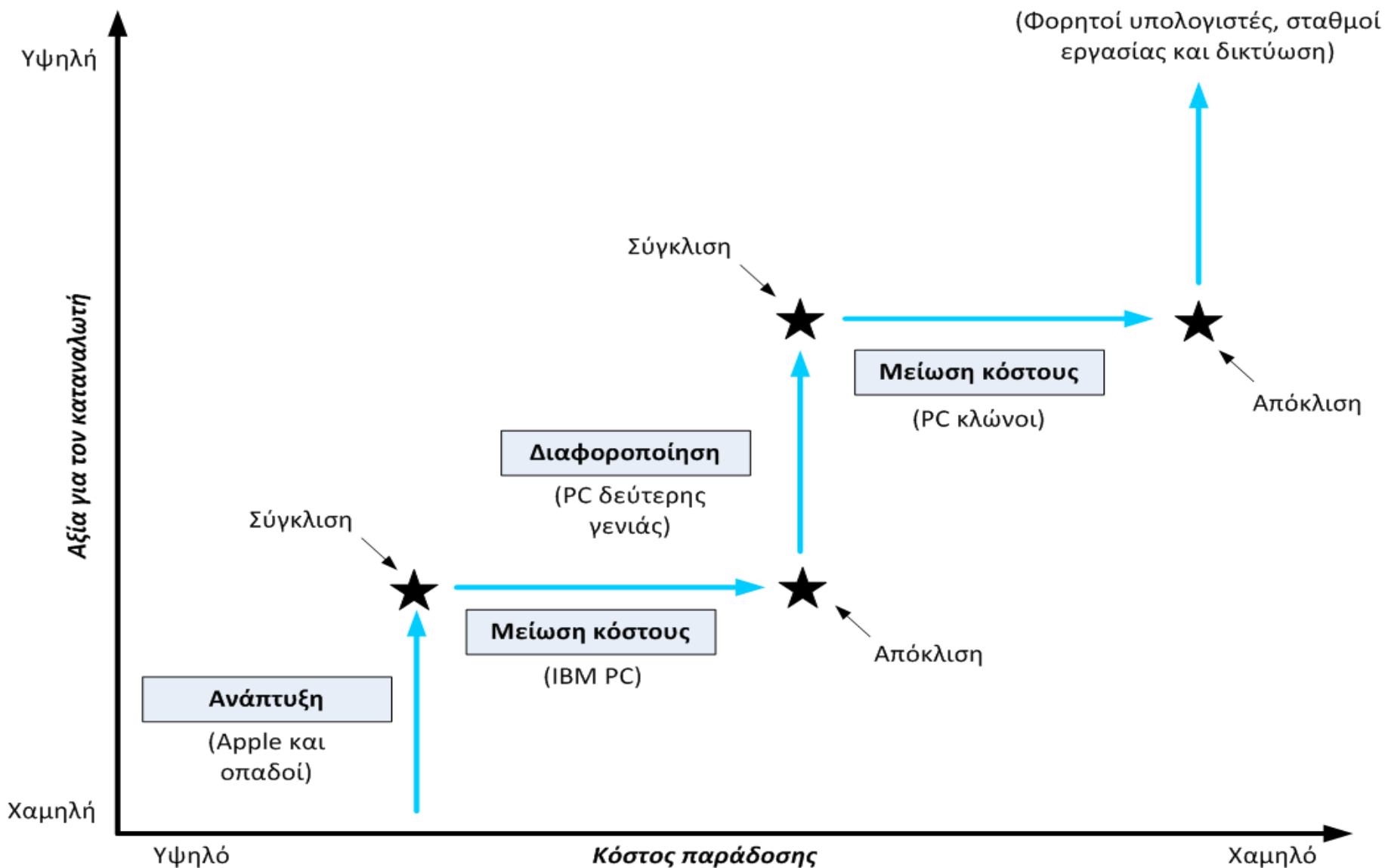
Ψάχνοντας για σημεία καμπής: 2/2

Ο εξελικτικός κύκλος ανταγωνιστικής συμπεριφοράς περιλαμβάνει δύο φάσεις:

1. Η **φάση της καινοτομίας**, όταν μια νέα επιχειρηματική ευκαιρία ανακαλύπτεται. Αυτό πυροδοτεί ένα **σημείο καμπής** που εισάγει μια φάση στον εξελικτικό κύκλο που προκαλεί μια απόκλιση στη συμπεριφορά των ανταγωνιστών, καθώς επιχειρούν να εκμεταλλευτούν τη νέα ευκαιρία με νέα καινοτόμα προϊόντα (**δημιουργία ποικιλίας**).
2. Η **φάση της σύγκλισης**, κατά τη διάρκεια της οποίας οι λιγότερο αποδοτικοί αποχωρούν και μόνο οι πιο ικανοί επιζούν (**αποτελεσματικότητα**). Αυτή είναι η φάση μείωσης κόστους και σταθεροποίησης, μέχρις ότου οι ωφέλειες από τη μείωση του κόστους να φθίνουν και οι άνθρωποι να δουν το πλεονέκτημα της αναζήτησης μιας νέας επιχειρηματικής ευκαιρίας.

ΔΙΑΓΙΓΝΩΣΚΟΝΤΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Παράδειγμα: Εξελικτικά σημεία καμπής της βιομηχανίας υπολογιστών: 1/2



Παράδειγμα: Εξελικτικά σημεία καμπής της βιομηχανίας υπολογιστών: 2/2

- Ο **κατακόρυφος άξονας** συμβολίζει τη φάση αποδοτικότητας – επιβίωσης (μετά το αποκλίνων σημείο καμπής) και ο **οριζόντιος άξονας** υποδηλώνει τη φάση αναζήτησης της αποδοτικότητας και μείωσης του κόστους (μετά το συγκλίνων σημείο καμπής).
- Με το πέρασμα του χρόνου οι βιομηχανίες **μετακινούνται πάνω στη διαγώνιο** με αυξανόμενη αξία πελατών και μειωμένο κόστος διάθεσης.
- Μερικές βιομηχανίες (π.χ., αυτές που βασίζονται στα εμπορεύματα) προσφέρουν λιγότερη ευκαιρία για καινοτομία και δημιουργία αξίας για τον πελάτη.
- Άλλες (π.χ., ρουχισμός και μόδα) προσφέρουν λιγότερες ευκαιρίες για μείωση κόστους, και αναπτύσσονται μέσω της καινοτομίας.

ΔΙΑΓΙΓΝΩΣΚΟΝΤΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Ανίχνευση σημείων καμπής μέσω δεικτών: 1/2

- Η **σύγκλιση είναι ευκολότερο να προβλεφθεί** συνήθως γιατί βασίζεται σε ένα προϊόν που ήδη υπάρχει.

Χαρακτηριστικοί δείκτες:

- **Ανταγωνιστές:** η σύγκλιση είναι ορατή με αυξανόμενο ρυθμό παρόμοιων προϊόντων και υπηρεσιών.
- **Πελάτες:** Η διαφοροποίηση μεταξύ προϊόντων μοιάζει ολοένα και περισσότερο τεχνητή στους πελάτες και η κατάτμηση της αγοράς αρχίζει να καταρρέει.
- **Διανομείς:** Η διαπραγματευτική δύναμη στη βιομηχανία συχνά περνά στους διανομείς, οι οποίοι στρέφουν τους ανταγωνιστές τον ένα ενάντια στο άλλον.
- **Προμηθευτές:** Δεν μπορούν να παρέχουν μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γιατί όλοι ξέρουν πώς να χρησιμοποιήσουν τις εισροές τους.

ΔΙΑΓΙΓΝΩΣΚΟΝΤΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Ανίχνευση σημείων καμπής μέσω δεικτών: 2/2

Η **απόκλιση είναι δυσκολότερο να προβλεφθεί** γιατί βασίζεται σε ένα νέο προϊόν που δεν υπάρχει ακόμη.

- **Χαρακτηριστικοί δείκτες:**
- **Πελάτες:** Μια αυξανόμενα κορεσμένη αγορά συνοδεύεται από φθίνοντες ρυθμούς ανάπτυξης και ανήσυχους πελάτες.
- **Νέες εισόδοι:** Οι ανήσυχοι πελάτες προκαλούν νέες εισόδους.
- **Ανταγωνιστές:** Οι φθίνουσες ωφέλειες μπορεί να τους αναγκάσουν να πειραματιστούν με νέα προϊόντα ή να κοιτάξουν αλλού για κέρδη.
- **Προμηθευτές:** Νέοι πόροι και κυρίως νέες τεχνολογίες είναι συχνά η πηγή ενός αποκλίνοντος σημείου καμπής.
- **Διανομείς:** Μένουν πίσω γιατί πρέπει να προσαρμοστούν στο νέο προϊόν.

ΔΙΑΓΙΓΝΩΣΚΟΝΤΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σκληρά (δύσκολα) και μαλακά (ακατάστατα) προβλήματα

Διακρίνονται δύο κατηγορίες προβλημάτων:

- **Σκληρή περιπλοκότητα**, ως χαρακτηριστικό των **δυσκολιών**: τα προβλήματα αυτά επιδέχονται ποσοτικοποίησης και μιας βέλτιστης λύσης (π.χ., η επεξεργασία καλύτερων ωραρίων για τους εργάτες στις γραμμές παραγωγής, ώστε να επιτύχουν καλύτερες εκροές).
- **Μαλακή περιπλοκότητα**, ως χαρακτηριστικό της **ακαταστασίας**: είναι ενδεικτική καταστάσεων που η περιγραφή των γεγονότων είναι αμφιλεγόμενη και υπάρχει μια δελεαστική πλειάδα διαφορετικών ερμηνειών και αναπαραστάσεων που μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα πρόβλημα.

ΔΙΑΓΙΓΝΩΣΚΟΝΤΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Το φάσμα της αλλαγής

Οι παράγοντες του **τεστ TROPICS** εντοπισμού μιας κατάστασης αλλαγής σε ένα συνεχές σκληρού – μαλακού.

Σκληροί		Μαλακοί
Χρονοδιαγράμματα καθαρά ορισμένα – βραχυπρόθεσμα ως μακροπρόθεσμα	_____	Χρονοδιαγράμματα αόριστα– μεσοπρόθεσμα ως μακροπρόθεσμα
Πόροι που απαιτούνται για την αλλαγή καθαρά ορισμένοι	_____	Πόροι που απαιτούνται για την αλλαγή αβέβαιοι
Στόχοι καθαρά δηλωμένοι και μπορούν να ποσοτικοποιηθούν	_____	Στόχοι αλλαγής υποκειμενικοί και ασαφείς
Οι αντιλήψεις των προβλημάτων και των πιθανών τους λύσεων μοιράζονται από όλους	_____	Καμία συναίνεση στο τι συνιστά το πρόβλημα / συγκρούσεις συμφερόντων
Το ενδιαφέρον για το πρόβλημα είναι περιορισμένο και καθορισμένο	_____	Το ενδιαφέρον για το πρόβλημα είναι διάσπαρτο και αόριστο
Ο έλεγχος διατηρείται από την ομάδα διαχείρισης	_____	Ο έλεγχος μοιράζεται με άτομα εκτός της ομάδας διαχείρισης
Η πηγή του προβλήματος προέρχεται εντός του οργανισμού	_____	Η πηγή του προβλήματος προέρχεται εκτός του οργανισμού

ΠΩΣ ΑΛΛΑΞΕ Η ΑΛΛΑΓΗ

Η μεταλλασσόμενη φύση αλλαγής

Βασικές διαφορές που υπάρχουν στις παραδοσιακές και σύγχρονες απόψεις περί αλλαγής

Μέτρο σύγκρισης	Παραδοσιακή άποψη	Σύγχρονη άποψη
Χρονικότητα	Επεισόδια αλλαγής με διακριτά σημεία αρχής και τέλους	Μια φιλοσοφία ότι η συνεχής οργανωσιακή αλλαγή είναι απαραίτητη για να αντιμετωπιστεί το περιβάλλον
Ήθος	Να φτιάχνεις προβλήματα, να επικεντρώνεσαι στα αρνητικά γεγονότα	Να αναγνωρίζεις ότι τα πράγματα που δουλεύουν καλά μπορούν να βελτιωθούν, βελτίωση ήδη θετικών καταστάσεων
Στόχοι	Απτά χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας, των συστημάτων, των δομών	Πρόσθετα με τους παραδοσιακούς στόχους, οι λιγότερο απτές περιοχές των οργανισμών, όπως η φήμη και η πελατεία
Εισροές	Ανάλυση δεδομένων, να κάνεις τους υπολογισμούς	Επικοινωνητικοί συνεχιζόμενοι διάλογοι
Οδηγοί	Κορυφαία και μεσαία στελέχη	Ανάμιξη ανθρώπων όλων των επιπέδων
Αφηγήματα	Διαχειριστική, από πάνω προς τα κάτω, συνταγές για αλλαγές	Συζήτηση του τι δουλεύει, περισσότερη έμφαση στη ρητορική της αλλαγής στο συγκεκριμένο οργανωσιακό σκηνικό

Η επανάσταση του Εθνικού συστήματος Υγείας (NHS) δίνει νέα πνοή στον ιδιωτικό τομέα

Η κυβέρνηση στρέφεται σε εξωτερικούς παρόχους υγείας στην προσπάθειά της να μειώσει το νοσοκομειακό χρόνο αναμονής.

Μια επανάσταση λαμβάνει χώρα στον ιδιωτικό τομέα υγείας, ο οποίος θα μπορούσε να δει τη νοσοκομειακή του δραστηριότητα να διπλασιάζεται σε λιγότερο από δέκα χρόνια. Η ειρωνεία είναι ότι η αποφασιστικότητα της κυβέρνησης και του Εθνικού Συστήματος Υγείας να εξασφαλίσουν μεγάλες περικοπές στους χρόνους αναμονής των ασθενών έδωσε τη νέα πνοή στον τομέα. Αλλά η αξιολογούμενη αναταραχή που λαμβάνει χώρα στον ιδιωτικό τομέα δεν έχει μόνο ευχάριστα νέα για τις εταιρίες που κυριαρχούν στον χώρο. Η επέκταση θα έχει κόστος, καθώς οι σύμβουλοι θα δουν τις αμοιβές τους να συμπιέζονται, ενώ θα μπορούσαν να απειληθούν και οι δουλειές μερικών από τους κυριότερους ιατρικούς ασφαλιστές. Ο William Laing, ο οποίος για 25 χρόνια έχει υπάρξει ο κορυφαίος αναλυτής του ιδιωτικού τομέα και της σχέσης του με το NHS, λέει: «Είναι η μεγαλύτερη αλλαγή που έχει γίνει ποτέ στον τομέα». Και είναι μια πραγματική αλλαγή αν (η κυβέρνηση) σκοπεύει να την ολοκληρώσει.

Η απόφαση της κυβέρνησης να μεταμορφώσει το NHS περισσότερο σε έναν αγοραστή φροντίδας (παρό σε απευθείας πάροχο υπηρεσιών), έχει μεγάλες επιπτώσεις για τα ιδιωτικά νοσοκομειακά συγκροτήματα, καθώς πάροχοι από το εξωτερικό εισάγονται για να παρέχουν λειτουργίες για τις ήπιες αναμονές και τις διαγνωστικές διαδικασίες. Επίσης, αλλάζει το ίδιο το NHS, καθώς η εκλεκτική φροντίδα για τις ήπιες αναμονές διαχωρίζεται ολόενα και περισσότερο από τις επείγουσες εργασίες. Σύμβουλοι του NHS, των οποίων οι κερδοφορίες για ιδιωτικές εργασίες είναι οι υψηλότερες στον κόσμο, αρχίζουν να βλέπουν τις αμοιβές τους να συμπιέζονται. Και για τους ιδιωτικούς ασθενείς υπάρχει το ενδεχόμενο για το κόστος θεραπείας να πέσει, τουλάχιστον σε ρεαλιστικές τιμές, καθώς η κυβέρνηση αρχίζει να δημιουργεί μια κανονική αγορά στην παροχή υπηρεσιών υγείας. Μακροπρόθεσμα, ωστόσο, η αγορά θα μπορούσε να απαιτήσει τον κύκλο εργασιών της

BUPA και άλλων ιδιωτικών ιατρικών ασφαλιστικών. Σύμφωνα με δύο από τους τέσσερις μεγαλύτερους προμηθευτές ιδιωτικών νοσοκομείων της Βρετανίας, η αγορά μεταμορφώνεται από την όφραξη του NHS ως ενός χονδρικού αγοραστή φροντίδας από τον ιδιωτικό τομέα.

Η αλλαγή ήρθε σε δύο στάδια. Το πρώτο ήταν η απόφαση της κυβέρνησης να εισάγει προμηθευτές από το εξωτερικό για να ανταγωνιστούν για τις αλυσιδωτές κέντρων ταχείας περιθαψής, οι οποίες θα παρέχουν 250.000 χειρήσεις το χρόνο για τους ασθενείς του NHS. Όταν οι συμφωνίες ανακοινώθηκαν, σχεδόν όλοι οι προτιμώμενοι πλειοδότες προέρχονταν από το εξωτερικό – από τη Ν. Αφρική, τον Καναδά και τις Η.Π.Α. – στους τομείς των τιμών και της καινοτομίας. Εγχώριοι λειτουργοί, οι οποίοι συμπεριλαμβάνουν τα νοσοκομεία της BUPA και της General Healthcare's BMI, έχασαν. Η δεύτερη επανάσταση ήρθε όταν ο ιδιωτικός τομέας αντέδρασε στην απειλή προς τον κλάδο του. Η Cario, η οποία είναι σουηδικής ιδιοκτησίας, και η Nuffield κέρδισαν τη συμφωνία για την παροχή 25.000 χειρήσεων ανά χρονιά προσφέροντας τιμές που ούτε οι ίδιες ούτε το NHS αποκαλύπτει λεπτομερώς. Ωστόσο, ο John Reid, ο Υπουργός Υγείας εκείνη την εποχή, είπε ότι ήταν επί ίσοις όροις με αντίστοιχες τιμές του NHS. Αυτό συγκρίνεται με το ασφαλιστήριο του 20% ως 46% πάνω από το κόστος του NHS που πλήρωνε η υπηρεσία για τις 60.000 ως 80.000 χειρήσεις το χρόνο που αγοράσε από ιδιωτικά νοσοκομεία του Ηνωμένου Βασιλείου. Ο ανταγωνισμός αρχίζει να κάνει την ιδιωτική περίθαλψη προσιτή για το NHS.

Η άμεση σύγκριση των τιμών του ιδιωτικού τομέα και του NHS είναι γεμάτη δυσκολίες, και οι τιμές του NHS αναμένεται να αυξηθούν καθώς γίνονται πιο ακριβές σαν αποτέλεσμα της χρήσης τους εσωτερικά για την πληρωμή των νοσοκομείων. Αλλά με συμβόλαια για ένα δεύτερο κύμα κέντρων θεραπείας να αναμένεται να ανακοινωθεί το καλοκαίρι, μέχρι το 2008 ο ιδιωτικός τομέας φαίνεται ότι θα εξυπηρετεί τουλάχιστον 600.000 ασθενείς του NHS το χρόνο, πλησιάζοντας μια

δεκαπέννηση αύξηση σε σχέση με τους περαινούς αριθμούς. Ο κύριος Reid είνε ότι πιθανόν το 15% των επεμβάσεων του NHS θα μπορούσε να παρέχεται ιδιωτικά –αυτό θα μπορούσε να ανέρθει σε 1 εκατομμύριο το χρόνο από τα περισσότερα από 7 εκατομμύρια που ο NHS προβλέπεται ότι θα παρέχει μέχρι το τέλος της δεκαετίας. Και αυτό το νούμερο θα ισούται με το ωρινό μέγεθος του ιδιωτικού τομέα.

Υπάρχει μια αναμφισβήτητη ειρωνεία, ότι μια Εργατική κυβέρνηση είναι αυτή που ηγείται της μεγαλύτερης επέκτασης της ιδιωτικά παρεχόμενης υγειονομικής φροντίδας από τότε που ιδρύθηκε το NHS, το 1948. Μερικοί αμφισβήτησαν ότι θα διαρκέσει. Δεν έχουν υπογραφεί όλα τα συμβόλαια του εξωτερικού. Μερικοί πάροχοι έχουν αποπεμφθεί και αλληλατεί με άλλους. Αυτό είναι είτε προβλήματα ενηλικίωσης, καθώς το NHS αναζητεί τις καλύτερες τρέχουσες τιμές, είτε ένα σημαντικό πιο θεμελιωδών προβλημάτων. Ανάμεσα στους αμφισβητήτες είναι ο γενικός διευθυντής της General

Healthcare που είνε: «Το μεγάλο θέμα είναι η βιωσιμότητα» –ένα θέμα που ανησυχεί και άλλα στελέχη ιδιωτικών νοσοκομείων. Αυτή η εταιρία έχει αναλάβει σημαντικές ζωτικές εργασίες για το NHS, αλλά δεν έχει ακόμη κερδίσει κάποιο από τα μεγάλα συμβόλαια η συμφωνία για τα κέντρα θεραπείας ισχύει για πέντε χρόνια. Αλλά αναρωτήθηκε αν τα χρήματα για την πληρωμή τους υπάρχουν όταν η τρέχουσα περίοδος της αύξησης 7% σε πραγματικές τιμές για το NHS έληξε το 2008. Επιπρόσθετα, για να πετύχει τις τρέχουσες μειώσεις στους χρόνους αναμονής, «το NHS κάνει σπριντ, αλλά αυτό είναι ένας μαραθώνιος. Και δεν μπορεί κανείς να κάνει σπριντ για ολόκληρο τον μαραθώνιο». Ωστόσο, η ανάπτυξη του NHS δείχνει ότι θα συνεχιστεί –δεν δείχνει να υπάρχει τέλος στη ζήτηση για υγειονομική περίθαλψη.

Πηγή: Από 'NHS Revolution Breathes New Life Into Private Sector', Financial Times, 3 May 2004 (Timmins, N).

Case Study

- Senior, B. and Swailes, S. (2017) Οργανωσιακή Αλλαγή. Nicosia: Εκδόσεις Πασχαλίδης – BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- (σελ. 98 – 99)
- Η επανάσταση του Εθνικού Συστήματος Υγείας (NHS) δίνει νέα πνοή στον ιδιωτικό τομέα

Βιβλιογραφία

- Senior, B. and Swailes, S. (2017) Οργανωσιακή Αλλαγή. Nicosia: Εκδόσεις Πασχαλίδης – BROKEN HILL PUBLISHERS LTD.
- Βακόλα, Μ. (2009) Διοικώντας τις Αλλαγές. Έκδοση Β', Αθήνα: ΑΝΔΡΕΑΣ ΣΙΔΕΡΗΣ-ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΙΔΕΡΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.
- Κάτου, Α.Α. (2017) Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.
- Greenberg, J. and Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Robbins, S. and Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Χυτήρης, Λ. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.