

Διοίκηση Οργανωσιακής Αλλαγής

Διάλεξη 10^η

Μοντέλα σκληρών συστημάτων της αλλαγής

Διδάσκοντες

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

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

Περιεχόμενα Διάλεξης

- Καταστάσεις Αλλαγής
- Το Μοντέλο Σκληρών Συστημάτων Αλλαγής
- Χρήσεις του Μοντέλου Σκληρών Συστημάτων Αλλαγής
- Τα στάδια του Μοντέλου Σκληρών Συστημάτων Αλλαγής

ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σκληρά (δύσκολα) και μαλακά (ακατάστατα) προβλήματα

Υπενθυμίζουμε ότι διακρίνονται δύο κατηγορίες προβλημάτων (καταστάσεων) της αλλαγής:

- **Σκληρή περιπλοκότητα**, ως χαρακτηριστικό των **δυσκολιών**: τα προβλήματα αυτά επιδέχονται ποσοτικοποίηση και μια βέλτιστη λύσης (π.χ., η επεξεργασία καλύτερων ωραρίων για τους εργάτες στις γραμμές παραγωγής, ώστε να επιτύχουν καλύτερες εκροές).
- Η αλλαγή σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από σκληρή περιπλοκότητα έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να εφαρμοστεί με ευκολία και ταχύτητα
- **Μαλακή περιπλοκότητα**, ως χαρακτηριστικό της **ακαταστασίας**: είναι ενδεικτική καταστάσεων που η περιγραφή των γεγονότων είναι αμφιλεγόμενη και υπάρχει μια πλειάδα διαφορετικών ερμηνειών και αναπαραστάσεων που μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα πρόβλημα.
- Η αλλαγή σε καταστάσεις που χαρακτηρίζονται από μαλακή περιπλοκότητα, δηλαδή, όπου τα ζητήματα είναι επίμαχα και υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο συναισθηματικής ανάμειξης εκ μέρους αυτών που πιθανόν θα εφαρμόσουν την αλλαγή και από αυτούς που θα επηρεαστούν από την αλλαγή, έχει μικρότερες πιθανότητες να εφαρμοστεί με ευκολία και ταχύτητα

Χαρακτηριστικά σχέσεων μεταξύ ανθρώπων: 1/2

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στον προγραμματισμό και την εφαρμογή της αλλαγής. Οι προσεγγίσεις αυτές λαμβάνουν υπόψη τους τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων.

Οι σχέσεις αυτές **τυποποιούνται** ως εξής:

- **Ενιαίες σχέσεις ανθρώπων:** Οι άνθρωποι που σχετίζονται μεταξύ τους διαμέσου μιας ενιαίας σκοπιάς:
 1. Έχουν κοινά συμφέροντα
 2. Έχουν αξίες και πιστεύω που έχουν μεγάλη συμβατότητα
 3. Γενικά συμφωνούν επί των σκοπών και των μέσων
 4. Συμμετέχουν όλοι στη λήψη αποφάσεων
 5. Δρουν σε συμμόρφωση με τους συμφωνηθέντες στόχους

Χαρακτηριστικά σχέσεων μεταξύ ανθρώπων: 2/2

- **Πλουραλιστικές σχέσεις ανθρώπων:** Οι άνθρωποι που σχετίζονται μεταξύ τους διαμέσου μιας πλουραλιστικής σκοπιάς:
 1. Διαθέτουν μια βασική συμβατότητα συμφερόντων
 2. Έχουν αξίες και πιστεύω που συγκλίνουν σε μεγάλο βαθμό
 3. Δεν συμφωνούν απαραίτητα στους σκοπούς και τα μέσα, αλλά είναι εφικτός ο συμβιβασμός
 4. Συμμετέχουν όλοι στη λήψη αποφάσεων
 5. Δρουν σε συμμόρφωση με τους συμφωνηθέντες στόχους
- **Εξαναγκαστικές σχέσεις ανθρώπων:** Οι άνθρωποι που σχετίζονται μεταξύ τους διαμέσου μιας εξαναγκαστικής σκοπιάς:
 1. Δεν έχουν κοινά συμφέροντα
 2. Έχουν αξίες και πιστεύω που είναι πιθανόν να συγκρουσθούν
 3. Δεν συμφωνούν επί των μέσων και των σκοπών και ένας «καθαρός» συμβιβασμός δεν είναι εφικτός
 4. Εξαναγκάζουν τους άλλους να αποδεχτούν αποφάσεις

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η αλλαγή σε τρεις φάσεις

Το **μοντέλο αλλαγής σκληρών συστημάτων (ΜΑΣΣ)** – Hard System Model of Change (HSMC): είναι μια μέθοδος που έχει αναπτυχθεί για τη σχεδίαση και υλοποίηση της αλλαγής.

- Οι ρίζες του μοντέλου αυτού βασίζονται στη μηχανική των συστημάτων, την επιχειρησιακή έρευνα και τη διαχείριση έργων.
- Είναι μια ποσοτική κυρίως μέθοδος, που η διαδικασία της μπορεί να θεωρηθεί πως αποτελείται σε τρεις επικαλυπτόμενες φάσεις:
 1. **Φάση περιγραφής:** περιγραφή και διάγνωση της κατάστασης, κατανόηση του τι εμπλέκεται, καθορισμός των αντικειμενικών στόχων για την αλλαγή.
 2. **Φάση επιλογών:** παραγωγή επιλογών για την αλλαγή, επιλογή της πιο πρόσφορης λύσης, σκέψη για το τι μπορεί να γίνει.
 3. **Φάση εφαρμογής:** εφαρμογή των εφικτών σχεδίων στην πράξη και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.

Εντός των τριών αυτών φάσεων, ένας **αριθμός σταδίων** μπορεί επίσης να αναγνωρισθεί.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Στάδια εντός του ΜΑΣΣ: 1/2

Φάσεις	Στάδια	Δράσεις κατάλληλες για κάθε στάδιο
1. Περιγραφή	1. Σύνοψη κατάστασης 2. Αναγνώριση αντικειμενικών στόχων και περιορισμών 3. Αναγνώριση των μέτρων απόδοσης	• Αναγνωρίστε την ανάγκη για αλλαγή, είτε για την επίλυση ενός προβλήματος ή για την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας • Ακούστε τις απόψεις των άλλων επί της ανάγκης για αλλαγή • Χρησιμοποιήστε κατάλληλες διαγνωστικές τεχνικές, επιβεβαιώστε την ύπαρξη σκληρής περιπλοκότητας και μιας δυσκολίας αντί μιας ακαταστασίας • Δημιουργήστε αντικειμενικούς στόχους για τα συστήματα ενδιαφέροντος • Αναγνωρίστε περιορισμούς για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων • Αποφασίστε πως η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων μπορεί να μετρηθεί

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Στάδια εντός του ΜΑΣΣ: 2/2

Φάσεις	Στάδια	Δράσεις κατάλληλες για κάθε στάδιο
2. Επιλογές	4. Δημιουργία επιλογών	• Αναπτύξτε τις ιδέες για αλλαγή σε σαφείς επιλογές για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων • Θεωρήστε ένα εύρος πιθανοτήτων
	5. Επεξεργασία των επιλογών και λεπτομερής ανάλυση αυτών που θα επιλεχθούν	• Περιγράψτε τις πιο υποσχόμενες επιλογές με αρκετές λεπτομέρειες • Αποφασίστε, για κάθε επιλογή, τι εμπλέκεται, ποιος εμπλέκεται, και πως θα λειτουργήσει
	6. Αξιολόγηση των επιλογών έναντι των μέτρων	• Αξιολογήστε τις επιλογές στις οποίες έχετε καταλήξει με βάση τα κριτήρια απόδοσης που αναγνωρίστηκαν στο στάδιο 3.
3. Εφαρμογή	7. Ανάπτυξη στρατηγικών εφαρμογής	• Επιλέξτε την / τις προτιμώμενη / ες επιλογή / ές και σχεδιάστε το πώς θα εφαρμοστούν
	8. Εκτέλεση των σχεδιασμένων αλλαγών	• Ανάμιξη όλων των εμπλεκομένων • Κατανομή ευθυνών • Παρακολούθηση της προόδου

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα στάδια του ΜΑΣΣ: 1/12

Φάση 1: Περιγραφή, Στάδιο 1: Σύνοψη κατάστασης:

- Αποτελεί βασικό στάδιο, και αναφέρεται στην περιγραφή του συστήματος εντός του οποίου θα γίνει η αλλαγή.
- Τα κεντρικά άτομα που υποστηρίζουν την αλλαγή αυτή πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.
- Η σύνοψη της κατάστασης δεν πρέπει να γίνεται βιαστικά γιατί επάνω σε αυτήν στηρίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι και οι διαδικασίες

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει:

1. Τη **δήλωση δέσμευσης** στην ανάλυση και τους λόγους για τους οποίους γίνεται. Παραδείγματα δηλώσεων:
 - Δέσμευση για τη διασφάλιση ότι η τρέχουσα γκάμα προϊόντων θα διατηρηθεί μετά την εξαγορά.
 - Δέσμευση ότι δεν θα απολυθούν εργαζόμενοι μετά την εξαγορά.
2. **Την περιγραφή** με λόγια και με διαγράμματα της κατάστασης εντός της οποίας θα τεθούν οι αλλαγές.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα στάδια του ΜΑΣΣ: 2/12

Φάση 1: Περιγραφή, Στάδιο 2: Αναγνώριση των αντικειμενικών στόχων και των περιορισμών: 1/2

Αντικειμενικός στόχος: ορίζεται ως κάτι που είναι επιθυμητό (αναφέρονται σε πράγματα που ο οργανισμός έχει ορισμένο έλεγχο)

Περιορισμός: είναι κάτι που εμποδίζει ή αποτρέπει την επίτευξη του αντικειμενικού στόχου (αναφέρονται σε πράγματα του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος επί των οποίων ο οργανισμός έχει μικρό έλεγχο)

- Το στάδιο αυτό εμπεριέχει με σαφήνεια για το που θέλουν να πάνε αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις και ποιες διαδρομές μπορεί να είναι αδιάβατες ή προσωρινά φραγμένες. Περιλαμβάνει:

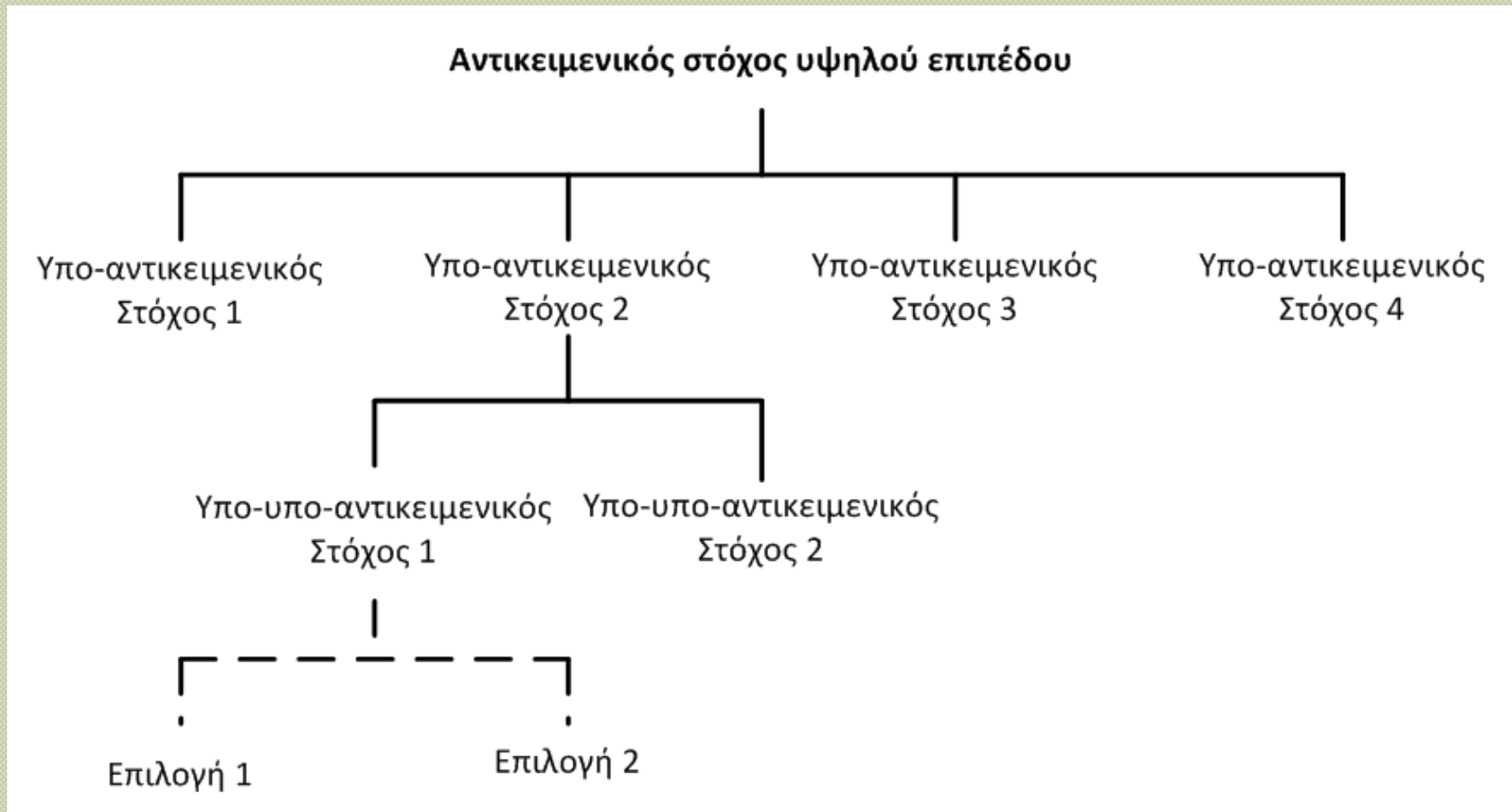
1. Την καταχώρηση των αντικειμενικών στόχων που είναι συνεπείς με τα θέματα που προέκυψαν κατά το διαγνωστικό έλεγχο.
2. Την τακτοποίηση των αντικειμενικών στόχων σε μια ιεραρχία
3. Την καταχώρηση των περιορισμών υπό την έννοια (α) αυτών που είναι απαραβίαστοι, και (β) μπορεί να τροποποιηθούν.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα στάδια του ΜΑΣΣ: 3/12

Φάση 1: Περιγραφή, Στάδιο 2: Αναγνώριση των αντικειμενικών στόχων και των περιορισμών: 2/2

- Η δομή ενός δένδρου αντικειμενικών στόχων



ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα στάδια του ΜΑΣΣ: 4/12

Φάση 1: Περιγραφή, Στάδιο 3: Αναγνώριση των μέτρων της απόδοσης: 1/2

Βασική ερώτηση: «Πώς θα γνωρίζω αν πέτυχα τον αντικειμενικό στόχο ή όχι;».

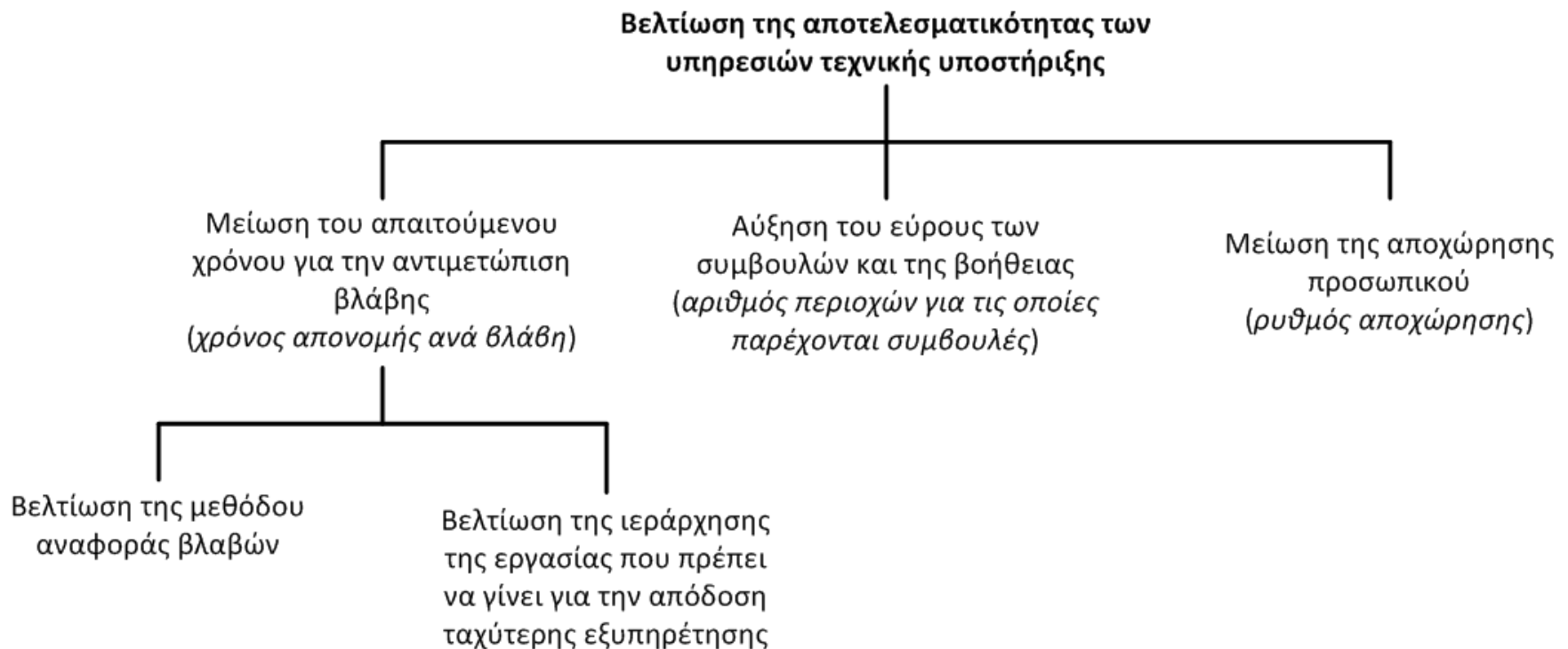
- Χρησιμοποιείτε ποσοτικοποιημένα μέτρα: π.χ.:
 - Κόστη (σε χρηματοοικονομικούς όρους)
 - Χρόνο (χρόνια, ημέρες ώρες)
 - Ποσότητα εργασίας (σε εργάτες, σε ανθρωπόωρες)
 - Όγκο (σε κυβικά, σε μονάδες)
- Διατυπώστε τα μέτρα απόδοσης, τα οποία μπορούν να επισυναφτούν στους αντικειμενικούς στόχους στο δένδρο των αντικειμενικών στόχων.
- Είναι πιθανό κάποιοι αντικειμενικοί στόχοι να μην μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Στην περίπτωση αυτή κάποια μορφή κατάταξης ή αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως το μέτρο της απόδοσης.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα στάδια του ΜΑΣΣ: 5/12

Φάση 1: Περιγραφή, Στάδιο 3: Αναγνώριση των μέτρων της απόδοσης 2/2

- Ένα δένδρο αντικειμενικών στόχων για τη βελτίωση των υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης
- Τα μέτρα της απόδοσης για καθένα από τους αντικειμενικούς στόχους είναι σε παρένθεση



ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα στάδια του ΜΑΣΣ: 6/12

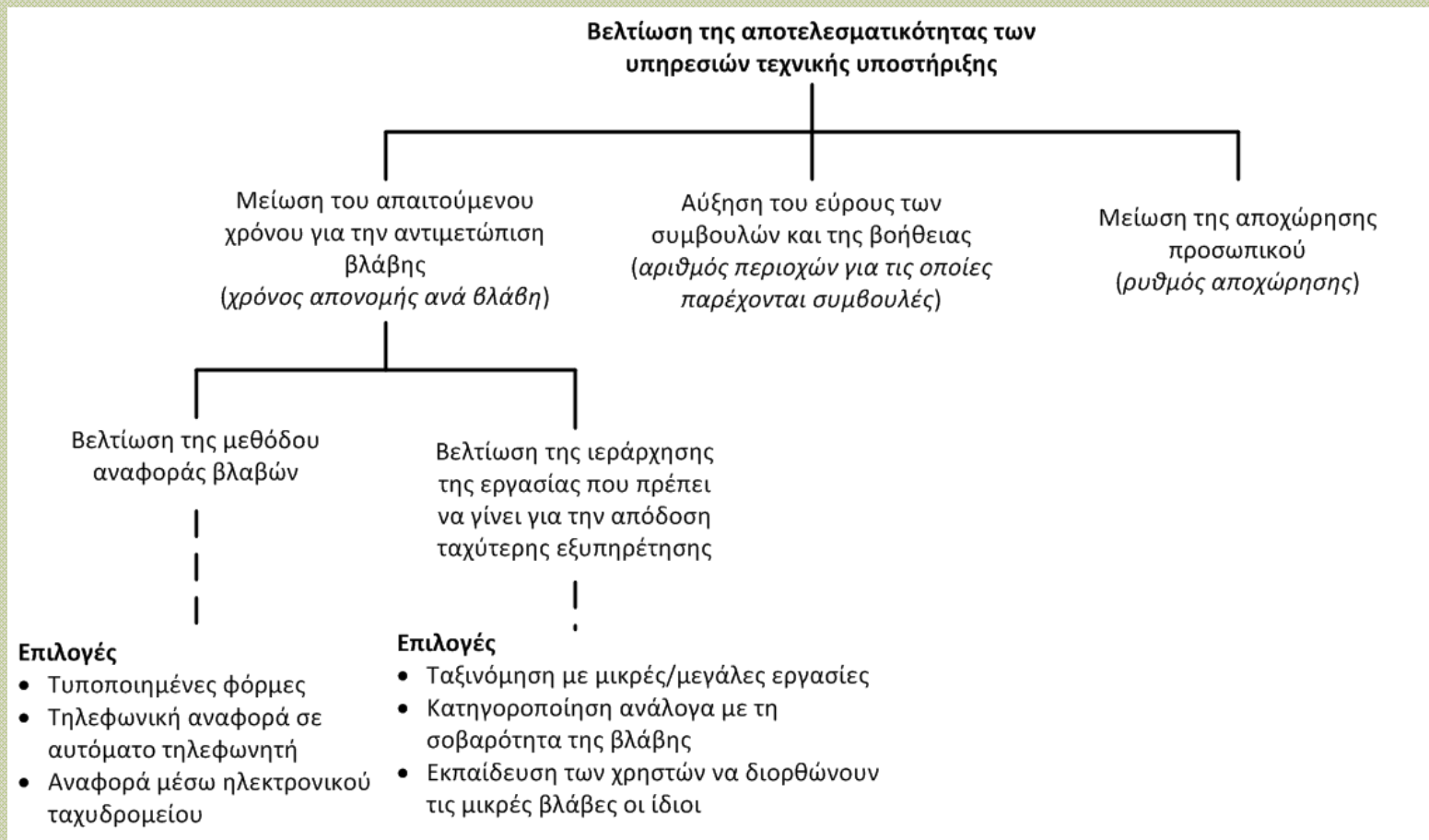
Φάση 2: Επιλογές, Στάδιο 4: Δημιουργία επιλογών (διαδρομές προς τους αντικειμενικούς στόχους): 1/2

- Η θέσπιση αντικειμενικών στόχων προς επίτευξη βασίζεται στην ιδέα του τι χρειάζεται να γίνει για να επέλθει η αλλαγή.
- Το στάδιο της δημιουργίας των επιλογών είναι το στάδιο που ανακαλύπτουμε πώς να επιτύχουμε τους αντικειμενικούς στόχους.
- Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει μια σύνταξη της μιας λίστα επιλογών, κάνοντας χρήση ενός αριθμού τεχνικών δημιουργικής σκέψης, όπως:
 1. Καταιγισμός ιδεών (brain storming)
 2. Γράψιμο ιδεών
 3. Ερωτώντας άλλους
 4. Ομάδες εστίασης
 5. Συνεντεύξεις
 6. Έρευνα
 7. Συσκέψεις
 8. Οργανωσιακές συγκρίσεις / συγκριτική ανάλυση
 9. Ανάλυση κενού

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα στάδια του ΜΑΣΣ: 7/12

- **Φάση 2: Επιλογές, Στάδιο 4: Δημιουργία επιλογών (διαδρομές προς τους αντικειμενικούς στόχους): 2/2**
- Ένα δένδρο αντικειμενικών στόχων για τη βελτίωση των υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης με επιλογές για δύο υπο-υπο-στόχους



ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα στάδια του ΜΑΣΣ: 8/12

Φάση 2: Επιλογές, Στάδιο 5: Επεξεργασία και λεπτομερής ανάπτυξη των επιλεγμένων επιλογών:

- Οι επιλογές που επιλέχθηκαν θα πρέπει να περιγραφούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια – ή να «μοντελοποιηθούν» - σύμφωνα με το τι εμπλέκεται, ποιος εμπλέκεται και πως θα λειτουργήσουν. Περιεκτική λίστα:

1. Φυσικά μοντέλα (αρχιτεκτονικά μοντέλα, αεροδυναμικές σήραγγες)
2. Ομοιώματα (δημιουργία ομοιωμάτων νέων προϊόντων)
3. Μοντέλα προσομοίωσης σε υπολογιστές (περίπλοκα συστήματα παραγωγής)
4. Μοντέλα χρηματορροών (συνήθως με υπολογιστή)
5. Πειραματικές γραμμές παραγωγής
6. Σχέδια και απεικονίσεις σε κλίμακα (διαρρυθμίσεις γραφείων, οργανωσιακές δομές)

7. Αναλύσεις κόστους/οφέλους (μοντέλα πιθανών σεναρίων)
8. Εταιρικά σχέδια ή στρατηγικές (πρότυπα για το πώς η εταιρία θα μπορούσε να αναπτύξει τις δραστηριότητές της στο μέλλον)
9. Οργανωσιακά σχέδια δομών και προτάσεων (σχεδιαγράμματα επικοινωνιών σε νέες δομές)
10. Αναλύσεις οργανωσιακής κουλτούρας (σενάρια διαφορετικών επιπτώσεων διαφορετικών επιλογών πάνω στην κουλτούρα του οργανισμού)

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα στάδια του ΜΑΣΣ: 9/12

Φάση 2: Επιλογές, Στάδιο 6: Αξιολόγηση των επιλογών έναντι των κριτηρίων: 1/2

- Στο στάδιο αυτό λαμβάνονται αποφάσεις αναφορικά με τις επιλογές ως προς τα κριτήρια που θεσπίστηκαν στο Στάδιο 3, και συμπληρώνεται ο **Πίνακας αξιολόγησης**

Αντικειμενικοί στόχοι και σχετικά μέτρα απόδοσης	Επιλογή Α	Επιλογή Β	Επιλογή Γ	Επιλογή Δ
Αντικειμενικός στόχος 1, μέτρο 1				
Αντικειμενικός στόχος 2, μέτρο 2				
Αντικειμενικός στόχος 3, μέτρο 3				

Πριν κάνετε την πρότασή σας θα πρέπει να ολοκληρώσετε τα παρακάτω:

1. Ελέγξατε ότι το μοντέλο που χρησιμοποιήσατε είναι μια ακριβής αναπαράσταση του συστήματος
2. Αναλογιστείτε αν το μοντέλο που χρησιμοποιήσατε φαίνεται να περιέχει καθόλου προκατάληψη ή λανθασμένες υποθέσεις
3. Αξιολογήστε κάθε επιλογή, ή συνδυασμούς επιλογών, σύμφωνα με το πόσο καλά ικανοποιούν τα μέτρα απόδοσης με τη βοήθεια κλίμακας (από πολύ καλά, μέχρι πολύ άσχημα)

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα στάδια του ΜΑΣΣ: 10/12

Φάση 2: Επιλογές, Στάδιο 6: Αξιολόγηση των επιλογών έναντι των κριτηρίων: 2/2

- Ένας Πίνακας Αξιολόγησης κάποιων επιλογών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της παροχής υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης

Αντικειμενικοί στόχοι και σχετικά μέτρα απόδοσης	Επιλογή Α: Τηλεφωνική αναφορά σε αυτόματο τηλεφωνητή	Επιλογή Β: Αναφορά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου	Επιλογή Γ: Κατηγοριοποίηση ανάλογα με τη σοβαρότητα	Επιλογή Δ: Χρήση τυποποιημένων φορμών γραπτής αναφοράς
Υπο-αντικειμενικός: Μείωση χρόνου αναμονής (χρόνος αναμονής ανά βλάβη)	Μικρή μείωση του χρόνου αναμονής	Μέτρια μείωση του χρόνου αναμονής	Μεγάλη μείωση χρόνου αναφοράς για σοβαρές βλάβες, μικρή μείωση για μικρές βλάβες	Μικρή μείωση χρόνου αναφοράς: καθυστέρηση λόγω ταχυδρόμησης
Υπο-υπο-αντικειμενικός: Βελτίωση της μεθόδου αναφοράς (παραλαβή της αναφοράς βλαβών γρηγορότερα και με μεγαλύτερη ακρίβεια)	Μεγάλη αύξηση στην ταχύτητα αναφοράς	Μεγάλη αύξηση στην ταχύτητα και κάποια αύξηση στην ακρίβεια της αναφοράς	Καμία επίπτωση	Μεγάλη αύξηση στην ακρίβεια της αναφοράς
Υπο-υπο-αντικειμενικός: Βελτίωση ιεράρχησης εργασίας που πρέπει να γίνει (αντιμετώπιση πρώτα των σοβαρών βλαβών)	Δυσκολία στην εκτίμηση	Μικρή βελτίωση	Τεράστια βελτίωση	Κάποια βελτίωση

Φάση 3: Εφαρμογή, Στάδιο 7: Το στάδιο της εφαρμογής

Υπάρχουν τρεις στρατηγικές για την εφαρμογή:

1. **Πιλοτικές μελέτες που οδηγούν εν τέλει στην αλλαγή:** βοηθάνε στη διευθέτηση των όποιων προβλημάτων πριν ασκηθεί η εκτενέστερη αλλαγή, αλλά μπορεί να προκαλέσουν καθυστέρηση.
2. **Παράλληλη λειτουργία:** εφαρμόζεται συνήθως στην εισαγωγή νέων υπολογιστικών συστημάτων, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλα είδη αλλαγής. Το νέο σύστημα τρέχει, για κάποιο διάστημα, παράλληλα με το παλιό, ώσπου να υπάρξει εμπιστοσύνη ότι το νέο σύστημα είναι αξιόπιστο και αποτελεσματικό.
3. **Μεγάλη έκρηξη** (big bang): μεγιστοποιεί την ταχύτητα της αλλαγής, αλλά μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη αντίδραση. Οι εφαρμογές της μεγάλης έκρηξης φέρουν μεγάλο κίνδυνο αποτυχίας εκτός και αν σχεδιαστούν πολύ προσεκτικά.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

Τα στάδια του ΜΑΣΣ: 12/12

- **Φάση 3: Εφαρμογή, Στάδιο 8: Παγίωση – «αποπεράτωση»**
- Το νέο σύστημα χρειάζεται χρόνο για να **παγιωθεί**.
- Στο στάδιο αυτό συνήθως σημειώνεται μια **πτώση στη συγκέντρωση** επί της ανάγκης υποστήριξης της αλλαγής και της φροντίδας της αλλαγής και των ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτήν.
- Το στάδιο αυτό είναι **το πιο κρίσιμο** αν η αλλαγή πρόκειται να γίνει αποδεκτή και να είναι επιτυχής.
- Ακόμη και μετά τη διαδικασία εφαρμογής, **περεταίρω αλλαγές** μπορούν να επιβληθούν επί της κατάστασης ανά πάσα στιγμή.
- **Δεν υπάρχει δικαιολογία εφησυχασμού.**

Γρήγοροι και βρώμικοι τρόποι: 1/6

- Το ΜΑΣΣ έχει καθιερωθεί ως μια μεθοδολογία για την αλλαγή, που είναι καταλληλότερη για χρήση σε καταστάσεις σκληρής περιπλοκότητας, ή σε ότι έχει οριστεί ως δυσκολίες.
- Πολλές όμως φορές η συγκέντρωση πληροφοριών και η ανάπτυξη μεθόδων είναι αρκετά χρονοβόρες.
- Για να ξεπεραστούν τέτοιες διαδικασίες πρέπει να απευθυνθούμε σε βασικούς παράγοντες που σχετίζονται με την κατάσταση της αλλαγής.
- Μια μικρή ομάδα ανθρώπων θα μπορούσε με ταχύτητα να χαράξει ένα δρόμο για να προτείνει τουλάχιστο μια προσωρινή λύση.
- Paton and McCalmn (2008): Μια ανάλυση **γρήγορη και βρώμικη** (Quick and Dirty, Q&D) μπορεί να είναι ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης για τους παράγοντες της αλλαγής, που θα τους προετοιμάσει να αντιμετωπίσουν ένα πιο περίπλοκο πρόβλημα. Θα υποδείξει τους βασικούς παράγοντες και τα πιθανά εμπόδια στην αλλαγή, θα δώσει έμφαση στους βασικούς παίκτες και μια ένδειξη των απαιτήσεων σε πόρους. Μια τέτοια ανάλυση θα θέσει, σε ένα αρχικό στάδιο το σκηνικό για τα πράγματα που έρχονται και θα παράσχει στους παράγοντες της αλλαγής μια πολύτιμη επίγνωση των περιπλοκοτήτων της διαδικασίας της μετάβασης.

ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

- Φθίνοντες αριθμοί των νέων 16-19 ετών που εισέρχονται στην ΠΕ
- Μόνο ένα μικρό ποσοστό των ενηλίκων συμμετέχει στην ΠΕ
- Η τρέχουσα παροχή της ΠΕ δεν είναι πάντα κοντά στις ανάγκες των ενηλίκων, υπό την έννοια του περιεχομένου, των προσόντων και του τρόπου παροχής της



ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

- Αύξηση της μερίδας των νέων 16-19 ετών στην ΠΕ
- Σημαντική αύξηση στον αριθμό των ενηλίκων στην ΠΕ
- Βελτίωση της προσβασιμότητας για όλους τους μαθητευόμενους, αλλά για τους ενήλικες συγκεκριμένα, δηλαδή μεγαλύτερη ποικιλία υλικού, προσόντων και τρόπων παροχής σε σχέση με τις εκπαιδευτικές και διδακτικές ανάγκες

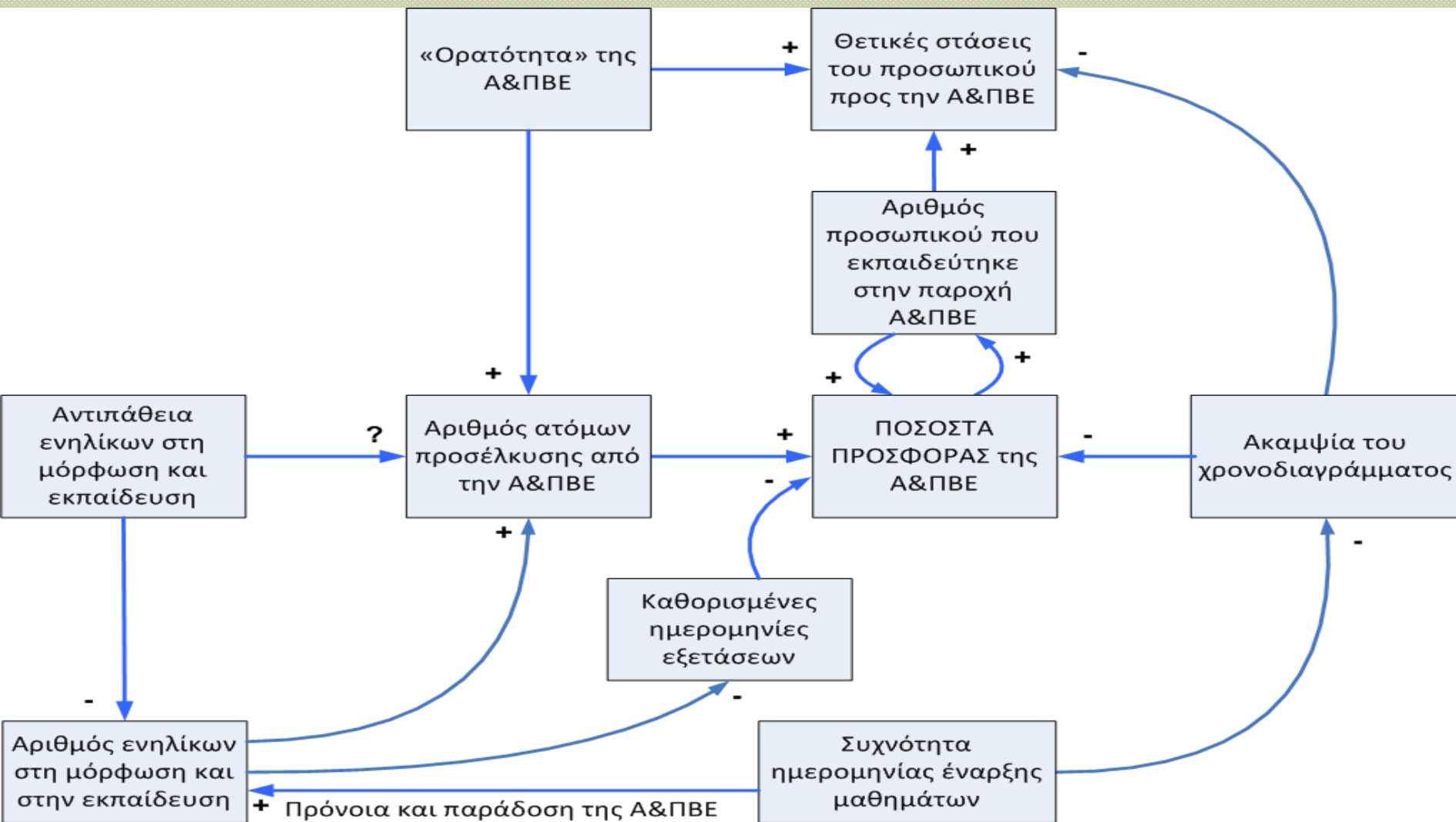
Γρήγοροι και βρώμικοι τρόποι: 3/6

- **Παράδειγμα Δήλωσης Δέσμευσης:** Σε ένα περιβάλλον όπου μειώνονται οι αριθμοί των νέων 16-19 ετών και είναι περιορισμένοι οι αριθμοί των ενηλίκων που συμμετέχουν στην περαιτέρω εκπαίδευση-ΠΕ (Further Education – FE), ο στόχος για το μέλλον είναι να γίνει εφικτό για περισσότερους ανθρώπους να συμμετέχουν στην εκπαίδευση και στην μόρφωση, μέσω της επέκτασης της **Ανοιχτής και σε Πόρους Βασιζόμενης Εκπαίδευσης** – A&ΠΒΕ (Open and Resource Based learning – O&RBL), τόσο ως ένα αναπόσπαστο μέρος της κύριας παροχής εκπαίδευσης, όσο και ως ένας εναλλακτικός, αλλά εξίσου αξιόπιστος, τρόπος διευκόλυνσης και πιστοποίησης της γνώσης.
- Προς βοήθεια κατανόησης του παραδείγματος, ένα **διάγραμμα αιτιώδους βρόγχου** κατασκευάστηκε, ώστε να παράσχει περισσότερες πληροφορίες για τις δυνάμεις που ενεργούν υπέρ και κατά της επιθυμίας επέκτασης της A&ΠΒΕ.
- Από αυτό διατυπώθηκε μια **ιεράρχηση αντικειμενικών στόχων**, μαζί με μια λίστα **πιθανών μέτρων της απόδοσης**.

ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΚΛΗΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΛΛΑΓΗΣ

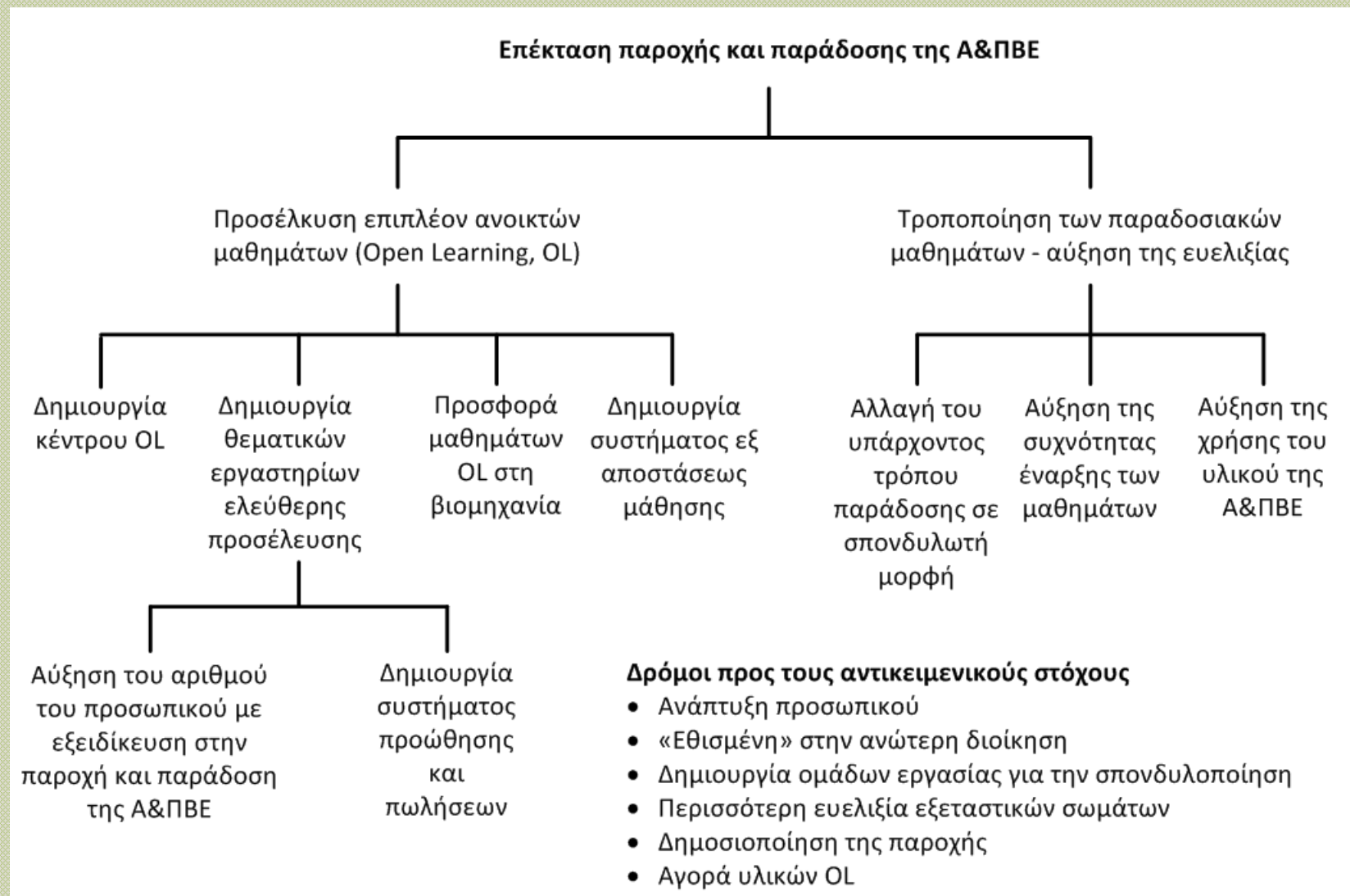
Γρήγοροι και βρώμικοι τρόποι: 4/6

- **Διάγραμμα αιτιώδους βρόγχου** της κατάστασης που αντιμετωπίζουν οι υπηρεσίες της περαιτέρω εκπαίδευσης



Γρήγοροι και βρώμικοι τρόποι: 5/6

- **Ιεράρχηση αντικειμενικών στόχων** για την επέκταση της Α&ΠΒΕ



Γρήγοροι και βρώμικοι τρόποι: 6/6

- **Πιθανά μέτρα απόδοσης** (χωρίς κάποια ιδιαίτερη σύνδεση με συγκεκριμένους αντικειμενικούς στόχους):
- Ίδρυση κέντρων Α&ΠΒΕ έως την ημερομηνία ?
- Επέκταση της διαθεσιμότητας της παροχής σε 48 εβδομάδες ανά έτος έως την ημερομηνία ?
- Επίτευξη επί τοις εκατό μαθητών ανοιχτής και βασισμένης σε πόρους εκπαίδευσης έως την ημερομηνία ?
- Αριθμός (?) εταιριών που χρησιμοποιούν την Α&ΠΒΕ έως την ημερομηνία ?
- Αριθμός (?) προσωπικού εκπαιδευμένου στην παροχή της Α&ΠΒΕ έως την ημερομηνία ?
- Αριθμός (?) μαθητών που αποκτούν προσόντα μέσω της Α&ΠΒΕ έως την ημερομηνία ?
- Πλήρης μετάβαση στην παροχή εκπαίδευσης μαθητών σε ενότητες έως την ημερομηνία ?
- Επί τοις εκατό αύξηση στη χρήση της Α&ΠΒΕ σε όλη την κύρια παροχή έως την ημερομηνία?

Case Study

- Περίπτωση από Senior, B. and Swailes, S. (2017). Οργανωσιακή Αλλαγή. Nicosia: Εκδόσεις Πασχαλίδης – BROKEN HILL PUBLISHERS LTD..
- (σελ. 343-353)
- «Χρησιμοποιώντας το μοντέλο αλλαγής σκληρών συστημάτων»

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.

Ευχαριστώ πολύ για την προσοχή σας