

Διαχείριση Αλλαγής (Change Management): Αλλαγή του συστήματος έγκρισης μετακίνησης από χειρόγραφες φόρμες σε χρήση ηλεκτρονικής μορφής στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Χ. Σκουρλάς, Ε. Γαλιώτου, Α. Μαρινάγη, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής



Knowledge management is the deliberate and systematic coordination of an organization's people, technology, processes, and organizational structure in order to add value through reuse and innovation. This is achieved through the promotion of creating, sharing, and applying knowledge as well as through the feeding of valuable lessons learned and best practices into corporate memory in order to foster continued organizational learning (Dalkir)

«Η διαχείριση της γνώσης είναι ο σκόπιμος και συστηματικός συντονισμός των ανθρώπων, της τεχνολογίας, των διαδικασιών και της οργανωτικής δομής του οργανισμού, προκειμένου να προκύψει προστιθέμενη αξία μέσω της επαναχρησιμοποίησης και της καινοτομίας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της προώθησης της δημιουργίας, της διάχυσης και της εφαρμογής της γνώσης καθώς και μέσω της τροφοδότησης με αξιοσημείωτα διδάγματα και βέλτιστες πρακτικές της εταιρικής μνήμης, προκειμένου να προωθηθεί η συνεχής οργανωσιακή μάθηση» (Dalkir)

Το έργο διαχείρισης αλλαγής

Στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής φοιτούν σπουδαστές, εργάζονται καθηγητές, ΕΔΙΠ, ΕΤΕΠ, διοικητικοί υπάλληλοι κ.λπ. στις δύο Πανεπιστημιούπολεις. Συχνά οι άνθρωποι του Πανεπιστημίου πρέπει να ταξιδεύουν για συμμετοχή σε συνέδρια, στο πλαίσιο του Erasmus+, για συμμετοχή σε εκλεκτορικά, για συναντήσεις στο πλαίσιο χρηματοδοτούμενων έργων κ.λπ.

Υπάρχει μια διαδικασία, που περιλαμβάνει πολλή χειρογραφική εργασία, μέσω της οποίας οι μετακινήσεις (τα ταξίδια) εγκρίνονται και πληρώνονται από το Πανεπιστήμιο. Το σχετικό γραφείο βρίσκεται στην Πανεπιστημιούπολη 1. Επιπλέον, ειδικά για μετακινήσεις σε επιστημονικά συνέδρια που χρηματοδοτεί το Πανεπιστήμιο υπάρχει κάποιο ανώτατο ποσό για κάθε μέλος ΔΕΠ ετησίως. Το Πανεπιστήμιο θέλησε να επιταχύνει τη διαδικασία έγκρισης του ταξιδιού, καθώς και να αυξήσει τη δυνατότητά του να ελέγχει σε ποιο στάδιο βρίσκεται η διαδικασία, για μια συγκεκριμένη αίτηση μετακίνησης. Επίσης, θέλησε να μειώσει τη γραφειοκρατία, να μειώσει την κατανάλωση χαρτιού και περιβαλλοντικού αποτυπώματος (environmental footprint), καθώς και να έχει στατιστικές για τις μετακινήσεις. Για όλους αυτούς τους λόγους, η διοίκηση της Πανεπιστημιούπολης αποφάσισε ότι η έγκριση της μετακίνησης πρέπει να γίνεται ηλεκτρονικά αντί με χειρόγραφες φόρμες.

Το τμήμα Μηχανογράφησης του Πανεπιστημίου δημιούργησε λογισμικό για τη διαχείριση της διαδικασίας έγκρισης ταξιδιού. Το λογισμικό σχεδιάστηκε για να επικοινωνεί με άλλα λογιστικά λογισμικά που ήδη χρησιμοποιούνται στο Πανεπιστήμιο. Αφού το λογισμικό ήταν έτοιμο, υπήρξε το θέμα της

ενσωμάτωσής του στη ροή εργασίας του Πανεπιστημίου και της χρησιμοποίησής του από τους εργαζόμενους.

Η διαδικασία 8 σταδίων του Kotter

Ο Kotter (1996) παρουσίασε μια διαδικασία 8 σταδίων (steps), μέσω της οποίας πρέπει να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή σε μια εταιρεία, προκειμένου η διαδικασία αλλαγής να είναι επιτυχημένη και αποτελεσματική.

Στη συνέχεια αναλύουμε την προαναφερθείσα αλλαγή στο Πανεπιστήμιο σύμφωνα με το μοντέλο Kotter και συζητούμε εάν το μοντέλο εφαρμόστηκε σε αυτή την περίπτωση και ποια ήταν τα αποτελέσματα.

1. Δημιουργία μιας αίσθηση επείγουσας ανάγκης (Establishing a Sense of Urgency) για αλλαγή

Πρέπει πολλοί άνθρωποι της εταιρείας (μανατζμεντ και υπάλληλοι) να πειστούν για την αναγκαιότητα της αλλαγής έτσι ώστε να συμμετέχουν. Αλλιώς "Οι άνθρωποι θα βρουν χιλιάδες έξυπνους τρόπους να αποφύγουν μία συνεργασία που απορρέει από μια διαδικασία αν πιστεύουν ειλικρινά ότι η διαδικασία είναι περιττή ή λάθος".

Ερωτήσεις

«Πως γνωρίζουμε ότι οι εργαζόμενοι ήταν πεπεισμένοι ότι η αλλαγή ήταν απαραίτητη;»

«Υπήρξε κάποια κρίση που προκάλεσε την αλλαγή;»

«Έχετε επισημάνει τις αδυναμίες στο χειρογραφικό σύστημα, που μείωναν την απόδοση;»

«Μιλήσατε για τις ευκαιρίες που προσφέρει ένα ηλεκτρονικό σύστημα έγκρισης μετακίνησης;»

Απαντήσεις

Δεν υπήρχε κρίση καθαυτή, αλλά οι αδυναμίες του παλαιού συστήματος ήταν προφανείς για να αγνοηθούν.

Με το ηλεκτρονικό σύστημα έγκρισης γνωρίζουμε σε ποιο στάδιο είναι η διαδικασία έγκρισης για ένα συγκεκριμένο αίτημα

Υπήρχαν καθυστερήσεις στη διαδικασία έγκρισης και συχνά η ίδια εργασία έγινε δύο φορές.

2. Δημιουργία επιτροπής καθοδήγησης (Creating the Guiding Coalition)

Είναι σημαντικό να δημιουργηθεί μια επιτροπή που θα διαχειριστεί - καθοδηγήσει τη διαδικασία αλλαγής, θα πάρει αποφάσεις και θα πείσει τους ανθρώπους να κάνουν τις θυσίες που είναι απαραίτητες για να πραγματοποιηθεί η αλλαγή. Στον σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο, η

καθοδήγηση της αλλαγής δεν μπορεί να αναληφθεί από ένα άτομο. Επιπλέον, η επιτροπή πρέπει να είναι ισχυρή για να είναι αποτελεσματική.

Οι ακόλουθοι παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον ορισμό μίας επιτροπής καθοδήγησης:

1. Η επιτροπή πρέπει να συμπεριλάβει αρκετούς ανθρώπους σε θέσεις ισχύος (positions of power), έτσι ώστε όσοι απουσιάζουν να μην μπορούν να μπλοκάρουν εύκολα τη διαδικασία.
2. Τα μέλη της επιτροπής πρέπει να έχουν πείρα (expertise) σχετικά με το συγκεκριμένο έργο αλλαγής (change project).
3. Τα μέλη της επιτροπής πρέπει να έχουν καλή φήμη (good reputations) στην επιχείρηση, έτσι ώστε τα πορίσματά τους να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τους υπαλλήλους.
4. Η επιτροπή πρέπει να περιλαμβάνει αρκετές αποδεδειγμένα ηγετικές φυσιογνωμίες (proven leaders), προκειμένου να οδηγήσει την αλλαγή.
5. Τα μέλη της επιτροπής πρέπει να εμπιστεύονται (trust) ο ένας τον άλλον, προκειμένου να γίνει ομαδική εργασία (teamwork). Η εμπιστοσύνη μπορεί να δημιουργηθεί με σειρά συναντήσεων εκτός του χώρου εργασίας.
6. Τα μέλη της επιτροπής για να εργαστούν καλά μαζί πρέπει να μοιράζονται έναν κοινό στόχο (common goal), π.χ. βελτίωση της εταιρείας.

Αποτύπωση κατάστασης

«Δημιουργήθηκε επιτροπή διαχείρισης του έργου αλλαγής.»

« Η ομάδα ανάπτυξης, αποτελείτο από έναν μηχανικό συστημάτων και δύο προγραμματιστές εφαρμογών».

«..., η διοίκηση του ιδρύματος όρισε μια επιτροπή με μέλη έμπειρα μέλη ΔΕΠ του Πανεπιστημίου για την παρακολούθηση και διαχείριση όλων των projects σχετικών με τη μετάβαση στη νέα υπηρεσία».

3. Ανάπτυξη ενός οράματος και στρατηγικής (Developing a Vision and Strategy)

Το όραμα είναι «μια εικόνα του μέλλοντος με κάποια εννοούμενη ή ρητά διατυπωμένη πεποίθηση - άποψη (implicit or explicit commentary) σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι της εταιρείας πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν αυτό το μέλλον" (Kotter).

Κατά κάποιο τρόπο το όραμα της εταιρείας για το μέλλον όπως και να διατυπώνεται θα πρέπει κάπως να δεσμεύει τους ανθρώπους της εταιρείας έτσι ώστε να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν αυτό το μέλλον.

Το όραμα διασφαλίζει ότι η κατεύθυνση της αλλαγής είναι σαφής με αποτέλεσμα να αποφεύγονται ατελείωτες συζητήσεις για το τι πρέπει να κάνουμε, επιπλέον παρακινεί τους ανθρώπους να κάνουν τις αναγκαίες θυσίες

για την επίτευξη της αλλαγής και συμβάλλει στον συντονισμό των ενεργειών των στελεχών και των εργαζομένων.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικό, ένα όραμα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Παρέχει μια εικόνα του μέλλοντος, η οποία απευθύνεται στους ανθρώπους της εταιρείας αλλά και στους πελάτες.
2. Είναι εφικτό, ώστε να φανεί αξιόπιστο και ως εκ τούτου να αποτελεί κίνητρο για δράση. Η στρατηγική διαδραματίζει σημαντικό ρόλο εδώ, καθώς δείχνει πώς μπορεί να επιτευχθεί ένα όραμα.
3. Να είναι αρκετά εστιασμένο για να καθοδηγεί τους υπαλλήλους, αλλά και αρκετά ευέλικτο ώστε να επιτρέπει την ατομική πρωτοβουλία και τις αλλαγές κάτω από μεταβαλλόμενες συνθήκες.
4. Να διαχέεται εύκολα στους ανθρώπους.

Αποτύπωση κατάστασης

«Το όραμά μας είναι ένα σύστημα έγκρισης μετακινήσεων χωρίς καθυστερήσεις, χωρίς χειρόγραφες αιτήσεις, χωρίς προσκόμιση των δικαιολογητικών στο υπεύθυνο γραφείο, με εύκολη παρακολούθηση της διαδικασίας έγκρισης από όλους τους ενδιαφερόμενους».

Υπονοείται ότι με το νέο σύστημα θα απλοποιείται η γραφειοκρατία και δε θα χρειάζεται να επαναλάβουμε το ίδιο αίτημα και να υποστούμε τη γραφειοκρατία δεύτερη φορά. Υπενθυμίζεται ότι λόγω προβλημάτων του χειρογραφικού συστήματος στο παρελθόν μπορούσε να γίνει η αίτηση και η όλη εργασία της έγκρισης της μετακίνησης να χρειαστεί να επαναληφθεί για δεύτερη φορά λόγω σφαλμάτων, κάτι που συνέβαινε κατά το παρελθόν.

«Φυσικά αυτό το όραμα είναι ελκυστικό για όλους τους ανθρώπους του Πανεπιστημίου!»

4. Διάχυση του οράματος αλλαγής (Communicating the Change Vision)

Ένα σημαντικό βήμα, γιατί αν οι άνθρωποι δεν καταλάβουν ή δεν δέχονται το όραμα, δεν θα καταβάλουν την απαιτούμενη προσπάθεια. Η διάχυση του οράματος μπορεί να είναι δύσκολη. Οι παρακάτω προσεγγίσεις βοηθούν:

1. Διατυπώστε το όραμα απλά και κατανοητά! Αποφύγετε το "τεχνικό μπλαμπλα".
2. Χρησιμοποιήστε μεταφορές, αναλογίες και παραδείγματα.
3. Επαναλάβετε τις πληροφορίες πολλές φορές, σε πολλά διαφορετικά φόρουμ.
4. Καθοδηγήστε με παραδείγματα και εξηγήστε τις τυχόν φαινομενικές ασυνέπειες.

5. Ακούστε τι λένε οι άλλοι άνθρωποι. Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να εντοπίσουν προβλήματα με το όραμα που δεν κατάφερε να δει η επιτροπή καθοδήγησης.

Ερωτήσεις

«Οι υπάλληλοι κατανοούσαν το όραμα;»

«Είχαν κάποια αντεπιχειρήματα ή δέχθηκαν ότι η αλλαγή ήταν απαραίτητη;»

Απαντήσεις

Το όραμα ανακοινώθηκε στους υπαλλήλους μέσω μιας σειράς ηλεκτρονικών μηνυμάτων.

Έγινε παρουσίαση του νέου συστήματος και του λογισμικού.

Οι υπάλληλοι συμφώνησαν ότι το χειρογραφικό σύστημα είχε προβλήματα.

Υπήρχαν κάποια επιχειρήματα και μερικές δικαιολογημένες παρατηρήσεις σχετικά με τα προβλήματα σχεδιασμού, καθώς και αναφορά ειδικών περιπτώσεων όπου χρειάστηκε περαιτέρω ανάλυση.

Οι υπάλληλοι ενημερώθηκαν ότι οι παρατηρήσεις τους θα ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό της επόμενης έκδοσης του λογισμικού.

Η διοίκηση άκουσε όλα τα επιχειρήματα και αποφάσισε να προχωρήσει!

5. Κινητοποίηση – ενδυνάμωση των εργαζομένων για ευρεία δράση (Empowering employees for broad-based action)

Σε αυτό το βήμα της διαδικασίας μετασχηματισμού ο στόχος είναι να ενδυναμωθούν και να κινητοποιηθούν οι εργαζόμενοι ώστε να αντιμετωπιστούν ανασταλτικοί παράγοντες (obstacles) όπως είναι τα δομικά εμπόδια (structural barriers), η απαίτηση για κάποιες ειδικές δεξιότητες (skills), η αναγκαιότητα ευθυγράμμισης των συστημάτων με το όραμα (alignment of the systems with the vision) και δυσκολίες με επόπτες (supervisors).

Ερωτήσεις

«Με ποιο τρόπο κάνατε τους εργαζόμενους να αισθάνονται ενδυναμωμένοι;»

«Προσφέρατε εκπαίδευση;»

«Υπήρχαν προβλήματα με την εκπαίδευση και πώς τα αντιμετωπίσατε;»

Απάντηση

Είναι αναμενόμενο κάποιοι άνθρωποι να αντιμετωπίσουν δυσκολίες με το νέο σύστημα κατά την παρουσίασή του και κατά τη διάρκεια των πρώτων μηνών από την εφαρμογή του.

Πρέπει να δημιουργηθεί γραφείο υποστήριξης το οποίο οι χρήστες μπορούν να καλέσουν αν έχουν ερωτήσεις / προβλήματα.

Αποτύπωση νέας κατάστασης

Με αυτόν τον τρόπο, το Πανεπιστήμιο έθεσε σε εφαρμογή τη νέα μεταρρύθμιση!

6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών (Generating short-term wins)

Σύμφωνα με τον Kotter, οι βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις της απόδοσης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο μετασχηματισμό του οργανισμού για τους ακόλουθους λόγους.

- 1) Οι βραχυπρόθεσμες νίκες αποδεικνύουν ότι οι θυσίες αξίζουν τον κόπο.
- 2) Ανταμείβονται και ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι που καθοδηγούν και στηρίζουν την αλλαγή
- 3) Η επιτροπή καθοδήγησης αποκτά συγκεκριμένα στοιχεία σχετικά με τη βιωσιμότητα των ιδεών της.
- 4) Οι σαφείς βελτιώσεις στην απόδοση αποδυναμώνουν τις αντιδράσεις που εμποδίζουν την απαραίτητη αλλαγή.
- 5) Τα ορατά αποτελέσματα βοηθούν τους υπαλλήλους να παραμείνουν πιστοί στο όραμα και, τελικά, η οικοδόμηση μίας δυναμικής και οι νίκες συμπαρασύρουν όλους στο επόμενο βήμα της μεταβατικής διαδικασίας.

Ερωτήσεις προς απάντηση

- «Ποιές είναι μερικές βραχυπρόθεσμες νίκες που καταφέρατε;»
- «Οι νίκες αυτές αντανakλούν τα οφέλη των εργαζομένων, αν ναι, ποια είναι αυτά;»
- «Οι βραχυπρόθεσμες νίκες δημιουργούν δραστήριους υποστηρικτές και περιορίζουν τους διστακτικούς;»

Απάντηση

Μετά από 1-2 μήνες τα πρώτα οφέλη έγιναν προφανή. Καθώς το νέο σύστημα έγινε μέρος της καθημερινής εργασίας και οι χρήστες το συνήθισαν. Τα προβλήματα λύθηκαν χάρη στο helpdesk και οι χρήστες αποδέχτηκαν το νέο σύστημα, το οποίο είναι ταχύτερο και πιο αποδοτικό.

7. Εδραίωση κερδών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών (Consolidating gains and producing more change)

Σε αυτό το βήμα, τα στελέχη αξιοποιούν τα βραχυπρόθεσμα κέρδη για να ασχοληθούν με νέες προκλήσεις και μεγαλύτερα έργα αλλαγής (change projects). Επιπλέον, εργαζόμενοι που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχία μοιράζονται τις ευθύνες και την ηγεσία για συγκεκριμένα έργα, προκειμένου να

βοηθήσουν τη διοίκηση να λειτουργήσει με τον καλύτερο τρόπο. Με την ενίσχυση αυτής της προσπάθειας, οι εργαζόμενοι προωθούνται και αναπτύσσονται.

Ο Kotter επισημαίνει ότι «Το να γιορτάζουμε μια νίκη είναι ωραίο, αλλά κάθε άποψη που θεωρεί ότι η κυρίως δουλειά έγινε αποτελεί τρομερό λάθος. Μέχρις ότου οι αλλαγές ριζώσουν βαθιά στην κουλτούρα (του οργανισμού), οι νέες προσεγγίσεις είναι εύθραυστες και υπόκεινται σε αναίρεση-υποχώρηση» ("While celebrating a win is fine, any suggestions that the job is mostly done is generally a terrible mistake. Until changes sink down deeply into the culture, new approaches are fragile and subject to regression").

Ερωτήσεις

"Επιτύχατε να μειώσετε τις περιττές αλληλεξαρτήσεις (interdependencies), που απαιτούνταν για την έγκριση, αν ναι, με ποιον τρόπο;"

"Τι κάνατε για να εδραιώσετε τα κέρδη του προηγούμενου βήματος;"

"Είναι αυτή η ενοποίηση (consolidation) χρήσιμο εργαλείο για περισσότερες αλλαγές;"

Απάντηση

Η περιττή εργασία εξαλείφθηκε. Ο στόχος αυτός ήταν μέρος των απαιτήσεων σχεδιασμού του νέου συστήματος.

Το νέο σύστημα ενσωματώθηκε στη ροή εργασίας και τη δομή του Πανεπιστημίου.

Οι χειρόγραφες αιτήσεις έγκρισης ταξιδιού δεν έγιναν δεκτές.

Οφέλη

Η διοίκηση, με την προσεκτική διαχείριση κατάφερε να περιορίσει τη γραφειοκρατία, εξαλείφοντας τις άχρηστες αλληλεξαρτήσεις όπως η παλιά διαδικασία έγκρισης. Επιπλέον, η επιτυχής αναδιάρθρωση των συστημάτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση ως εργαλείο για την αντιμετώπιση πρόσθετων και μεγαλύτερων έργων αλλαγής (change projects).

8. «Αγκυροβόληση» των νέων προσεγγίσεων στην εταιρική κουλτούρα (Anchoring new approaches in the culture)

Ο Kotter θεωρεί ότι η εταιρική κουλτούρα (culture) είναι «κανόνες συμπεριφοράς και κοινές αξίες μεταξύ μιας ομάδας ανθρώπων», και ότι «οι αλλαγές σε μια ομάδα εργασίας, σε ένα τμήμα ή σε μια ολόκληρη εταιρεία μπορούν να ανατραπούν, ακόμη και μετά από χρόνια προσπαθειών, επειδή οι νέες προσεγγίσεις δεν έχουν «αγκυροβοληθεί» σταθερά στα ομαδικά (εταιρικά) πρότυπα». Επιπλέον, υπογραμμίζει ότι "γενικά, κοινές αξίες οι οποίες είναι

λιγότερο εμφανείς αλλά πιο βαθιά ριζωμένες στην εταιρική κουλτούρα, είναι πιο δύσκολο να αλλάξουν από τους κανόνες συμπεριφοράς". Επίσης, πιστεύει ότι "η εταιρική κουλτούρα αλλάζει μόνο όταν έχετε αλλάξει επιτυχώς τον τρόπο που ενεργούν οι εργαζόμενοι, και αφού η νέα συμπεριφορά παράγει κάποια οφέλη για μια χρονική περίοδο και αφού οι άνθρωποι δουν τη σχέση μεταξύ των νέων δράσεων και της βελτίωσης της απόδοσης". Τέλος, υπογραμμίζει ότι "Μία επιτροπή καθοδήγησης (έργου αλλαγής) με καλούς διαχειριστές αλλά ένδεια ηγετών δεν θα πετύχει".

Ερωτήσεις προς απάντηση

«Βρήκατε δυσκολίες στην εμπέδωση («αγκυροβόληση») της αλλαγής στην εταιρική κουλτούρα της υπάρχουσας επιχείρησης ή στη στάση των εργαζομένων και ποια μέτρα λάβατε για να τα ξεπεράσατε»

Αποτελέσματα

Υπήρχαν άνθρωποι που ήταν αντίθετοι με την αλλαγή.

Αυτό το πρόβλημα αντιμετωπίστηκε με τους ακόλουθους τρόπους:

- Οι χειρόγραφες αιτήσεις έγκρισης μετακίνησης δεν έγιναν πλέον δεκτές, έτσι όλοι αναγκάστηκαν να χρησιμοποιήσουν το νέο σύστημα.
- Η ύπαρξη γραφείου βοήθειας μείωσε την αντίθεση.

Προστέθηκε ένα νέο πληροφοριακό σύστημα προσιτό σε όλους και το κόστος μετάβασης ήταν μικρότερο από τα οφέλη.

Τα σχόλια των χρηστών (προβλήματα του νέου συστήματος, προτάσεις για βελτίωση) συλλέγονται για να εφαρμοστούν στην επόμενη έκδοση του λογισμικού.

Σύνοψη - Συμπεράσματα

Στη μελέτη περίπτωσης εξετάστηκε ένα έργο αλλαγής σύμφωνα με το μοντέλο 8 βημάτων του Kotter. Το έργο αφορά την ανάλυση της αλλαγής των εγκρίσεων των μετακινήσεων των ανθρώπων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής από τη χρήση χειρόγραφων φορμών σε ηλεκτρονικές.

Τα βήματα του μοντέλου 8 βημάτων του Kotter: 1) Δημιουργία αίσθησης επείγουσας ανάγκης, 2) Δημιουργία επιτροπής καθοδήγησης, 3) Ανάπτυξη ενός οράματος και στρατηγικής, 4) Διάχυση του οράματος αλλαγής, 5) Κινητοποίηση – ενδυνάμωση των εργαζομένων για ευρεία δράση, 6) Δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών, 7) Εδραίωση κερδών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών και 8) «Αγκυροβόληση» των νέων προσεγγίσεων στην εταιρική κουλτούρα.

(Kotter's 8-step model: 1. Establishing a sense of urgency, 2. Creating a guiding coalition, 3. Developing a vision and strategy, 4. Communicating the change vision, 5. Empowering employees for broad-based action, 6. Generating short term wins, 7. Consolidating gains and producing more change and 8. Anchoring new approaches in the culture (Kotter, 1996)).

Το μοντέλο του Kotter ακολουθήθηκε αρκετά καλά. Υπήρξε μια επιτροπή καθοδήγησης που συνεργάστηκε καλά και καθοδηγούσε τη διαδικασία αλλαγής. Δημιουργήθηκε ένα όραμα και ανακοινώθηκε στους υπαλλήλους, προκειμένου να γίνει αποδεκτή η αλλαγή. Μετά το νέο (ηλεκτρονικό) σύστημα που παρουσιάστηκε στους υπαλλήλους, δημιουργήθηκε ένα γραφείο υποστήριξης το οποίο διευκόλυνε τους υπαλλήλους να χρησιμοποιούν το νέο σύστημα. Καθώς οι εργαζόμενοι εξοικειώθηκαν με αυτό, τα οφέλη ήταν προφανή και η αντίσταση μειώθηκε περαιτέρω. Τέλος, δεν έγιναν πλέον δεκτά χειρόγραφα αιτήματα έγκρισης μετακίνησης. Αυτό ίσως φάνηκε λίγο απότομο αλλά συνέβαλε στη βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας καθώς οι υπάλληλοι αναγκάστηκαν να χρησιμοποιήσουν το νέο σύστημα.

Η αλλαγή ήταν επιτυχής, οδήγησε στην επιτάχυνση της διαδικασίας έγκρισης του ταξιδιού, στη μείωση γραφειοκρατίας και την αποτροπή της επανάληψης της ίδιας εργασίας, κάτι που ήταν ένα πρόβλημα με το παλιό σύστημα. Τα σχόλια των χρηστών και οι προτάσεις για βελτιώσεις έχουν συγκεντρωθεί προκειμένου να εφαρμοστούν στην επόμενη έκδοση του συστήματος. Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι η αλλαγή εφαρμόστηκε με επιτυχία.

Βιβλιογραφία

Kotter, J.P., 1996. Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.



(Enterprise and knowledge_ver07.docx)