



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΠΕΙΡΑΙΑ**

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ
ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ»**

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΖΕΥΞΗΣ ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ-ΠΕΡΑΜΑΤΟΣ

**«CHANGE MANAGEMENT AND GROWTH
PROSPECTS»**

CASE STUDY OF COUPLING SALAMIS-PERAMA

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ

ΠΑΠΑΔΑΚΗ ΚΑΛΛΙΟΠΗ

A.M 7747

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΣΑΛΜΟΝ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΑΙΓΑΛΕΩ 2016

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή	3
Introduction	4
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	5
Ετυμολογική προσέγγιση αλλαγής και διαχείρισης αλλαγής	5
Δαρβινική θεωρία.....	6
Πότε, πού, πώς και γιατί συναντάται η αλλαγή.....	8
Κατηγορίες αλλαγής.....	9
Οι φάσεις της αλλαγής – πλαίσιο λήψης απόφασης.....	10
Οι βασικές προσεγγίσεις της διαχείρισης αλλαγής.....	14
Προσέγγιση του Kotter : Τα 8 βήματα αλλαγής.....	24
Καταστροφική ή ευεργετική;	34
Προϋποθέσεις για να συμβεί	35
Αντίσταση στην αλλαγή	36
ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....	38
Ετυμολογική προσέγγιση :	38
Μία θεωρητική προσέγγιση :	39
Είναι πάντοτε επιθυμητή ;.....	39
Είναι πάντοτε επιτυχημένες οι ενέργειες που πραγματοποιούνται για την αξιοποίηση της αναπτυξιακής προοπτικής;	43
Ο κύκλος της ανάπτυξης:	43
Αλήθειες - σημεία κλειδιά - της ανάπτυξης.....	50
Case study :.....	55
Η περίπτωση της ζεύξης Σαλαμίνας – Περάματος	55
Γενικά στοιχεία.....	55
Σαλαμίνα.....	55
Πολιτιστική σημασία και δραστηριότητα της Σαλαμίνας.....	56
Η σύνδεση της Σαλαμίνας με την Αττική	57
Το ιστορικό της ζεύξης.....	58

Η σημασία της ζεύξης Σαλαμίνας – Περάματος.....	63
SWOT Analysis.....	64
Δυνάμεις (strengths)	66
Αδυναμίες (weaknesses)	66
Ευκαιρίες (opportunities)	67
Απειλές (threats)	67
Το Δημοψήφισμα	68
Συμπεράσματα	70
Βιβλιογραφία.....	71

Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία, στο πρώτο της κεφάλαιο πραγματεύεται την διαχείριση αλλαγής, ενός όρου ο οποίος είναι επίκαιρος παρά ποτέ, καθότι ζούμε σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Όσο αλλάζουν οι οικονομικές, κυρίως, πολιτικές και κοινωνικές συγκυρίες οι οργανισμοί οφείλουν να προσαρμόζονται στις αλλαγές. Ωστόσο, αυτό αποτελεί μία δύσκολη διαδικασία η οποία χρειάζεται ιδιαίτερης μεταχείρισης και προσοχής. Γι' αυτόν τον λόγο έχει αναδυθεί πληθώρα αναλύσεων, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω, που στοχεύουν στην προσέγγιση αυτού του θέματος.

Επιπλέον, στην δεύτερη ενότητα, μελετάται το θέμα της αναπτυξιακής προοπτικής, καθώς στην εξαιρετικά δύσκολη αυτή περίοδο που διανύουμε, είναι ζωτικής σημασίας να προβλέπεται κατάλληλα όπου υπάρχει, ώστε να γίνεται σωστή εκμετάλλευση.

Τέλος, εξετάζεται μία μελέτη περίπτωσης της ζεύξης Σαλαμίνας – Περάματος, αναπτύσσοντας ένα σύντομο ιστορικό, τις αναπτυξιακές προοπτικές και αναλύσεις τύπου SWOT.

Introduction

This work, in the first chapter deals with change management, a term which is topical and timely than ever, since we live in an ever changing environment. As changing economic, especially, political and social contexts organizations have to adapt to change. However, this is a difficult process that requires special treatment and attention. For this reason they have emerged multitude of analyzes, which are listed below, which aim to approach this issue.

Moreover, in the second section, we study on the growth potential, as in the extremely difficult period we are going through, it is vital to provide in an appropriate way where there is in order to exploit properly.

Finally, we examine one case study of coupling Salamis and Perama, developing a short history, growth prospects and SWOT type analyzes.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

Ετυμολογική προσέγγιση αλλαγής και διαχείρισης αλλαγής

Αλλαγή, κατά το λεξικό Τριανταφυλλίδη, είναι :

«Η ενέργεια ή το αποτέλεσμα του αλλάζω»

«Μετάβαση από μια κατάσταση ή μορφή σε άλλη»

«Μεταβολή»

«Ό,τι διακόπτει την ομοιομορφία και τη μονοτονία και δημιουργεί κάποια ποικιλία»

«Αντικατάσταση»¹

Σύμφωνα με τα παραπάνω, κατανοούμε ότι η αλλαγή σίγουρα δεν είναι κάτι το στατικό, αλλά σηματοδοτεί τη ρευστότητα των πραγμάτων και τη συνεχή μεταβολή.

Κατά τον Morrison (1998), αλλαγή είναι η διαδικασία μετασχηματισμού - εισάγεται από εσωτερικές ή εξωτερικές πιέσεις, εμπλέκοντας άτομα, ομάδες ή οργανισμούς, η οποία οδηγεί σε μια νέα κατάσταση των παρόντων αξιών, πρακτικών και αποτελεσμάτων.²

Η διαχείριση αλλαγής είναι :

Μια διαδικασία κατά την οποία οι ελεγχόμενες αλλαγές πραγματοποιούνται σε ένα σύστημα σύμφωνα με καθορισμένα πλαίσια ή μοντέλα.³

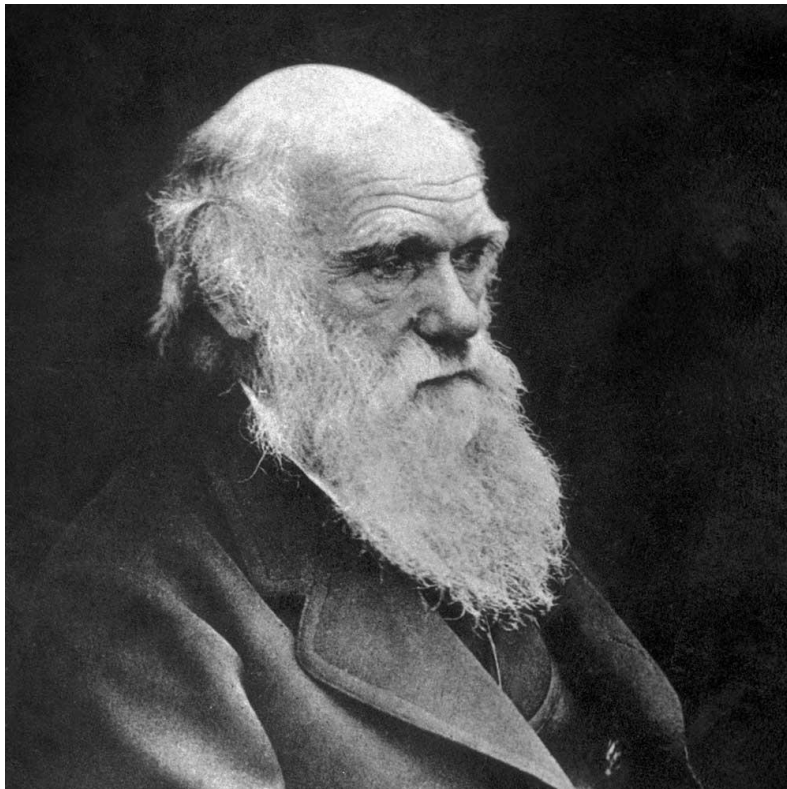
¹ Λεξικό Τριανταφυλλίδη: λήμμα : <<αλλαγή>>

² Keith Morrison, 1998, Management Theories for Educational Change, SAGE Publications

³ <https://el.wikipedia.org/wiki>

Μία θεωρία που επισφραγίζει την σημασία της αλλαγής ως εξέλιξη απαραίτητη στο να διατηρηθούν ζωντανοί οι οργανισμοί είναι η Δαρβινική θεωρία.

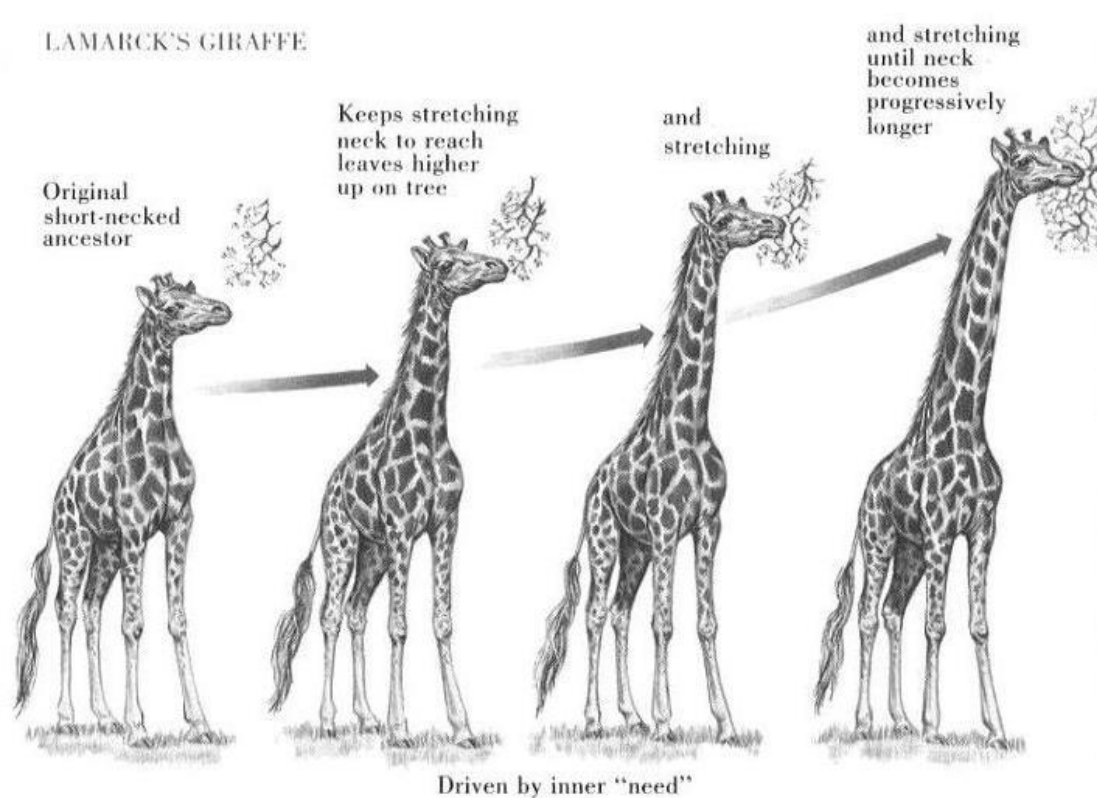
Δαρβινική θεωρία



Ο Κάρολος Δαρβίνος (1809 – 1882), Άγγλος επιστήμονας γνωστός για την εισήγηση του μηχανισμού της φυσικής επιλογής, έμεινε στην ιστορία ως ο θεμελιωτής της θεωρίας της εξέλιξης των ειδών. Κατά τη Δαρβινική αυτή θεωρία, τα είδη που επιβίωσαν δεν ήταν αυτά που ήταν δυνατότερα αλλά αυτά που μπορούσαν να προσαρμοζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος τους.⁴

⁴ <https://el.wikipedia.org/wiki/>

Με πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτό των λεοπαρδάλων, όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα και αναλύεται.



Κατά το οποίο, στην αρχική κατάσταση οι λεοπαρδάλεις είχαν ένα συγκεκριμένο ύψος και τρέφονταν από τα χαμηλά δέντρα, ωστόσο καθώς τελείωνε η διαθέσιμη τροφή, οι λεοπαρδάλεις έτειναν να τεντώνουν το λαιμό τους για να φτάσουν τα ψηλότερα δέντρα. Αυτό είχε ως συνέπεια να ψηλώνει ο λαιμός τους σταδιακά ενώ πέθαιναν τα κοντύτερα ζώα και επιβίωναν οι καμηλοπαρδάλεις που ο λαιμός τους είχε μεγαλώσει.

Σε παραλληλισμό με τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, οι οικονομολόγοι θεωρούν πως οι επιχειρήσεις (καμηλοπαρδάλεις) οι οποίες επιβιώνουν στις αλλαγές του κοινωνικοπολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντός τους (στο παράδειγμά μας η έλλειψη τροφής σε χαμηλό ύψος) είναι εκείνες που μπορούν να

διαχειριστούν τις αλλαγές και όχι εκείνες που έχουν μεγαλύτερο όγκο ή τζίρο. Μάλιστα, είναι βάσιμη η άποψη ότι όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος ενός οργανισμού, τόσο πιο δύσκολα μπορεί να αλλάξει πλεύση και να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα.

Συμπερασματικά με τα παραπάνω, έχει καταστεί σαφές πόσο σημαντική είναι η προσαρμοστικότητα στις όποιες μεταβολές έχει να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός.

Πότε, πού, πώς και γιατί συναντάται η αλλαγή

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπως είναι το κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό, όπου δραστηριοποιείται ένας οργανισμός, αλλαγές συμβαίνουν πάντα, παντού με ποικίλους τρόπους και αιτίες.

Αλλαγές μπορούν να εφαρμοστούν στα συστήματα, στις πολιτικές, στα οργανωτικά σχήματα, στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στις δραστηριότητες.

Από τα πιο εύκολα αντιληπτά σημεία που πραγματοποιούνται εμφανείς αλλαγές είναι στα τεχνολογικά μέσα και προϊόντα. Η τεχνολογία ολοένα και βελτιώνεται και παρέχει παραγωγικές δυνατότητες που στο παρελθόν φαινόντουσαν ουτοπικές.

Κατά τον Peter Senge, αλλαγή μπορεί να επιφέρει, είτε η τεχνολογική εξέλιξη, είτε η παγκοσμιοποίηση, είτε η αύξηση της υλικής παραγωγής συνολικά, σε μία παγκόσμια κλίμακα.⁵

Ένα χαρακτηριστικό των αλλαγών είναι ότι η μία γεννά την άλλη καθώς επηρεάζονται μεταξύ τους ως συγκοινωνούντα δοχεία. Αυτό σημαίνει πως μία αλλαγή, για παράδειγμα, στο οικονομικό περιβάλλον δεν θα αργήσει να επιφέρει αλλαγή στο κοινωνικό.

⁵ Peter M. Senge , 1999, The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization, Crown Business

Κατηγορίες αλλαγής

Κατά τον Burke, 2002, οι αλλαγές χωρίζονται σε αυτές που αφορούν το :

- Ατομικό επίπεδο, όταν οι αλλαγές σχετίζονται με προσλήψεις, μεταθέσεις, επιμόρφωση ή ανάπτυξη προσωπικού
- Ομαδικό επίπεδο, όπου επιλύονται προβλήματα σε ομάδες, ή δημιουργούνται νέες ομάδες ⁶

Ένας άλλος διαχωρισμός των ειδών της αλλαγής είναι σε εσωτερική και εξωτερική

- Εσωτερική, όταν η αλλαγή προέρχεται μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό. Σε αυτή την περίπτωση, τα άτομα είναι περισσότερο διατεθειμένα να διαχειριστούν την αλλαγή καθώς γίνεται για δική τους καλύτερη εξυπηρέτηση.
- Εξωτερική, κατά τον McLaughlin, 1990, η αλλαγή υπεισέρχεται από πάνω προς τα κάτω, όταν δηλαδή τα ανώτερα στελέχη επιβάλουν την αλλαγή στα κατώτερα, όπου η αντίσταση προς την αλλαγή είναι πολύ περισσότερη. ⁷

Μία άλλη διάκριση μεταξύ των αλλαγών είναι σε σταδιακή και αιφνίδια αλλαγή

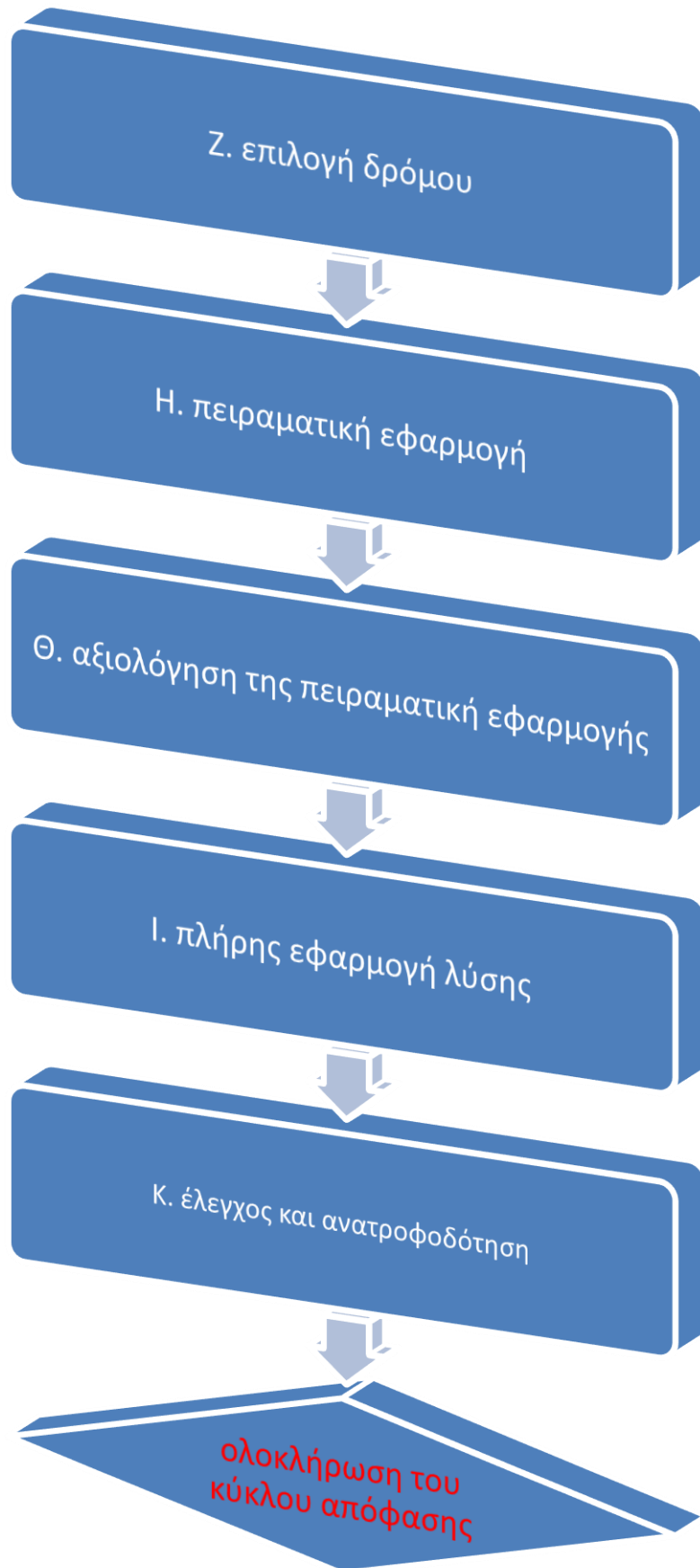
- Σταδιακή, όταν είναι προγραμματισμένη η αλλαγή με συγκεκριμένο πρόγραμμα και σχέδιο
- Αιφνίδια, όταν ταραζεται η φυσιολογική λειτουργία των δραστηριοτήτων και δημιουργεί αιφνιδιασμό και ανασφάλεια στα άτομα

⁶ Bev Burke, 2002, Education For Changing Unions, Between the Lines

⁷ McLaughlin, M. (1990). The Rand change agent study revisited: Macro perspectives and micro realities. Educational Researcher

Οι φάσεις της αλλαγής – Πλαίσιο λήψης απόφασης





Κατά το Α βήμα, γίνεται μία ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, η οποία μελετά τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Γεγονός που αποτελεί σκαλοπάτι για το επόμενο βήμα.

Κατά το Β βήμα, πραγματοποιείται η SWOT ανάλυση στην οποία μελετώνται τα δυνατά σημεία που δημιουργούν ευκαιρίες και τα αδύνατα σημεία που δημιουργούν απειλές για τον οργανισμό. Μετά την ανάλυση SWOT κατ' ουσίαν , είναι διαθέσιμα στα χέρια των αρμόδιων όλα τα στοιχεία εκείνα που επηρεάζουν και επηρεάζονται από και προς τον οργανισμό (εσωτερικό – εξωτερικό περιβάλλον) και με ποιους τρόπους (ευκαιρίες- απειλές). Ως αποτέλεσμα, ο οργανισμός είναι έτοιμος να διακρίνει τις αλλαγές και τις επιπτώσεις του περιβάλλοντος του, ενώ είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες που προκύπτουν και τα δυνατά σημεία του, με απώτερο σκοπό να τα συνδυάσει και να εκμεταλλευτεί το ευνοϊκό προς αυτόν κλίμα. Είτε, συνδυάζοντας τις αδυναμίες και απειλές του περιβάλλοντος, να βρίσκεται σε ετοιμότητα και να λάβει τα απαραίτητα μέτρα ώστε να αποφύγει τις απώλειες.

Κατά το Γ βήμα, ενώ στα πρώτα δύο βήματα το επίκεντρο του ενδιαφέροντος της ανάλυσης ήταν στο «τί υπάρχει», στο τρίτο βήμα το ενδιαφέρον στρέφεται στο τι πρέπει ή τι θα θέλαμε να υπάρχει. Είναι στο βήμα όπου ο οργανισμός τοποθετεί τους στόχους του, σχεδιάζει με ποσοτικούς αλλά και ποιοτικούς όρους το πού θέλει να φτάσει.

Η στοχοθέτηση, ωστόσο, δεν είναι εύκολη διαδικασία και δεν θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη με επιπολαιότητα. Ένα ακόμα βήμα που αφορά τη στοχοθέτηση είναι το Δ, καθώς εκεί προσδιορίζουμε πιο συγκεκριμένα τι πρέπει να πετύχει ο οργανισμός με βάση τα πρότυπα απόδοσης που έχουν κατάλληλα επιλεγεί.

Έπειτα, ένα από τα πιο βασικά βήματα που συνήθως, λανθασμένα, παραβλέπεται είναι ο προσδιορισμός των εναλλακτικών δρόμων, όπου μελετώνται ποιές άλλες είναι οι εφικτές λύσεις.

Και το αμέσως επόμενο, η ανάλυση επιπτώσεων, πραγματεύεται το τι σημαίνει η κάθε μία διαφορετική λύση.

Η σημαντικότητα αυτών των δύο βημάτων έγκειται στο ότι, ένα ρεαλιστικό σχέδιο στοχοθέτησης οφείλει να μελετάει εναλλακτικές λύσεις, ώστε να αποφευχθούν αδιέξοδα που δύναται να υπάρξουν κατά τη διάρκεια μιας πορείας προς την επίτευξη του στόχου. Σε περίπτωση που για οποιονδήποτε λόγο ανακοπεί η πορεία, οι εναλλακτικοί δρόμοι θα δώσουν μία άλλη διέξοδο ώστε, παρότι θα ανατραπεί το αρχικό σχέδιο, δεν θα ματαιωθεί όλη η διαδικασία και πιθανόν να επιτευχθεί ο αρχικός στόχος κάνοντας αυτήν την παρέκκλιση από το αρχικό σχέδιο. Στην ουσία, ο προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων είναι μία προσπάθεια να προβλέψει η επιχείρηση το απρόβλεπτο και να το διαχειριστεί κατάλληλα εάν εμφανιστεί.

Εκτός αυτού, ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση των πολλών διαφορετικών λύσεων δίνει την ευκαιρία στον οργανισμό να δει σφαιρικά ποικίλους δρόμους ώστε να αποφασίσει τον καταλληλότερο.

Αυτό ακριβώς συμβαίνει στο βήμα Ζ, στην επιλογή του δρόμου. Σαφώς η επιλογή του δρόμου δεν είναι ούτε εύκολη, ούτε απόλυτα αντικειμενική διαδικασία. Η επιλογή του μονοπατιού της αλλαγής εξαρτάται κατά ένα πολύ σημαντικό ποσοστό στον ανθρώπινο παράγοντα, στον λήπτη της απόφασης. Είναι πιθανό άλλα άτομα, με διαφορετικές καταβολές να έπαιρναν έναν τελείως διαφορετικό δρόμο, παρόλο που τα ποσοτικά στοιχεία είναι ίδια ή το κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον το ίδιο. Αυτό έχει να κάνει με την εκτίμηση της κατάστασης, μία διαδικασία καθαρά υποκειμενική, και η βαρύτητα που δίνει ο κάθε ένας αναλυτής σε μεμονωμένες μεταβλητές του προβλήματος.

Ακόμη και όταν παρθεί η τελική απόφαση για το ποιόν δρόμο θα επιλέξει ο οργανισμός, η εφαρμογή που πραγματοποιείται στο βήμα Η, είναι πειραματική και όχι απόλυτη και τελική. Σε αυτό το στάδιο,

κρίσιμο είναι να εφαρμοστούν σταδιακά οι αλλαγές και με επιφύλαξη, ώστε να περάσουμε στο Θ βήμα, όπου και αξιολογούμε την πειραματική εφαρμογή που προηγήθηκε. Το κύριο μέλημα εδώ είναι να παρατηρήσουμε και να κατανοήσουμε πώς δούλεψε η λύση που εφαρμόστηκε σε μία μικρή κλίμακα.

Έπειτα, εάν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της πειραματικής εφαρμογής είναι τα επιθυμητά, τότε έρχεται η ώρα για να εφαρμοστεί πλήρως η αλλαγή, σε όλα της τα τμήματα, καθολικά και ολοκληρωτικά όπου χρειάζεται.

Σαφέστατα, έπειτα ακόμα και από την ολιστική εφαρμογή της, ο έλεγχος των αποτελεσμάτων είναι απαραίτητος. Η ανατροφοδότηση που παίρνει ένας οργανισμός μετά από την λήψη μιας απόφασης και την εφαρμογή μιας αλλαγής, είναι κρίσιμης σημασίας καθώς θα κριθεί η αποτελεσματικότητα όλων των βημάτων που προηγήθηκαν ενώ εντοπίζονται τυχόν λάθη, παραλήψεις ασάφειες ώστε να μελετηθούν, να αξιολογηθούν και να διορθωθούν ή να αποφευχθούν σε διαδικασία λήψης κάποιας νέας απόφασης.

Τέλος, ύστερα από όλα αυτά, έχει ολοκληρωθεί το έργο, με όλη του τη διαδικασία.⁸

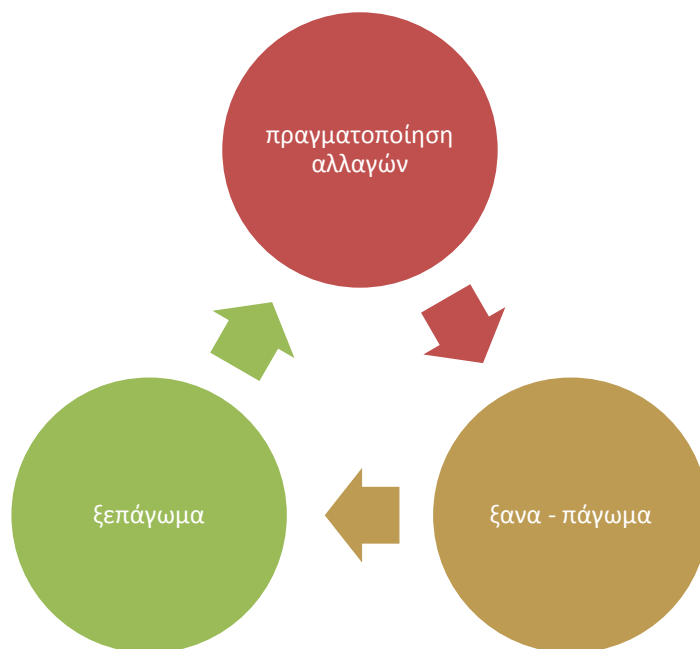
Οι βασικές προσεγγίσεις της διαχείρισης αλλαγής

Υπάρχει πληθώρα προσεγγίσεων για τη διαχείριση αλλαγής που δίνει αρκετό υλικό με διάφορα μέσα, εργαλεία και τεχνικές που φωτίζουν διαφορετικές πλευρές της διαχείρισης αλλαγής και βοηθούν στην κατανόηση αυτής της διαδικασίας. Από τις βασικότερες είναι οι παρακάτω:

⁸ Kate Nelson, 2005, The Change Management Pocket Guide, Change Guides

Η τεχνική «ξεπαγώνω, αλλάζω, ξαναπαγώνω»

Ίσως η πιο απλοϊκή από όλες τις προσεγγίσεις είναι αυτή του κλασικού υποδείγματος του Kurt Lewin, κατά το οποίο η διαδικασία της διαχείρισης αλλαγής αποτελείται από τρία βασικά βήματα.



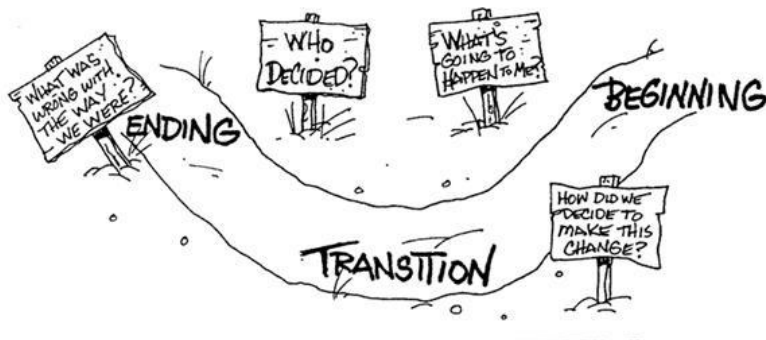
Το «ξεπαγώνω» αναφέρεται στην παρούσα κατάσταση η οποία καλείται να «ξεπαγώσει» να μπει σε ερευνητικό μικροσκόπιο και να αξιολογηθεί, ενώ έπειτα πραγματοποιούνται οι απαραίτητες αλλαγές (χωρίς το υπόδειγμα να αναφέρει κάτι πιο συγκεκριμένο ως μεθοδολογία) και έπειτα «παγώνει ξανά» δηλαδή διατηρεί την αλλαγή που εφαρμόστηκε.⁹

Το παραπάνω μοντέλο έχει βασικές ελλείψεις καθώς δεν λαμβάνει υπόψη βασικά βήματα όπως αναφέρθηκαν παραπάνω. Ούτε αναλύονται μεθοδικά οι τρόποι με τους οποίους γίνεται να ξεπαγώσει

⁹ https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm

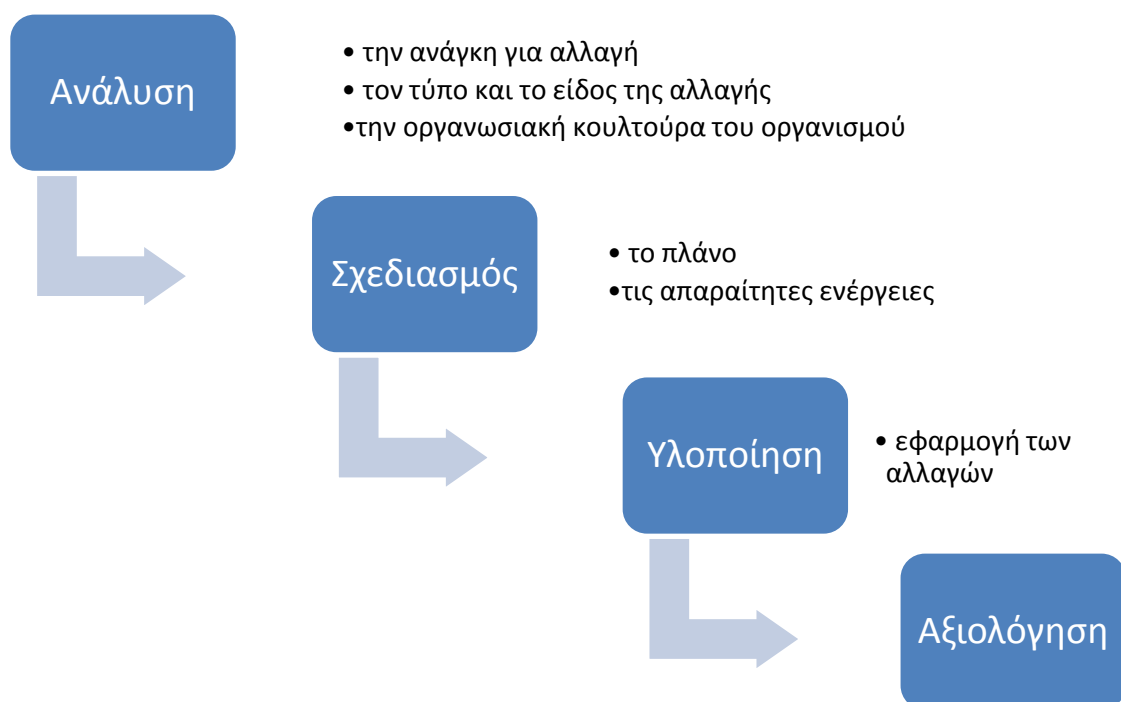
μία ήδη υπάρχουσα κατάσταση, ούτε πώς θα εφαρμοστούν οι αλλαγές, ούτε πώς θα εδραιωθεί η νέα αναθεωρημένη πραγματικότητα.

Η τεχνική «μονοπάτι»



Το «μονοπάτι» αποτελεί μία διαδρομή με συνοχή. Ξεκινάει από τη αρχή ενώ, στην πορεία παρουσιάζει ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν. Τέτοια ερωτήματα είναι: πώς αποφασίσαμε ότι χρειαζόμαστε την αλλαγή, τι πρόκειται να συμβεί, ποιος είναι ο λήπτης της απόφασης, τι πήγε στραβά.

Η τεχνική «ανάλυση – σχεδίαση – υλοποίηση – αξιολόγηση»



Κατά αυτήν την προσέγγιση η διαχείριση αλλαγής αποτελείται από τέσσερα βήματα όπως θα αναλυθεί παρακάτω:

Στην αρχή αναλύεται η ανάγκη για αλλαγή, όλα τα αίτια που επιτάσσουν την αλλαγή, τον τύπο της αλλαγής που χρειάζεται να εφαρμοστεί ο οργανισμός, ποιο είδος ταιριάζει περισσότερο και είναι αποτελεσματικό, ποια είναι η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού ώστε να διαχειριστεί την αλλαγή. Μελετώνται εάν θα αντισταθεί ο οργανισμός στην αλλαγή, αν την αντιμετωπίσει επιφυλακτικά, αν την αποδεχτεί εύκολα, αν την αξιολογήσει

επιπόλαια και αν μπορέσει να την αφομοιώσει και όχι απλά να την εφαρμόσει και να φθαρεί σε λίγο χρονικό διάστημα.

Ο σχεδιασμός αναφέρεται κυρίως στα βήματα που θα πραγματοποιηθούν σταδιακά και μεθοδικά από το σημείο εκκίνησης έως τον τελικό στόχο, την αλλαγή. Σε αυτό το στάδιο οφείλουν να σχεδιαστούν με χρονοδιάγραμμα και οργανόγραμμα οι κινήσεις που είναι αναγκαίες.

Έπειτα, στο τρίτο στάδιο εφαρμόζονται τα παραπάνω με κατευθυντήρια γραμμή τα σχεδιασμένα και μελετημένα πλαίσια στα οποία πραγματοποιείται η αλλαγή.

Τέλος, η αξιολόγηση, βήμα πάντοτε απαραίτητο για την διαχείριση της ανατροφοδότησης όλης της διαδικασίας. Βοηθάει στον εντοπισμό λαθών και παραλήψεων ώστε να αποφευχθούν στο μέλλον.

Η παραπάνω μέθοδος είναι πιο αναλυτική και περισσότερο κατατοπιστική καθώς περιέχει μία βασική μεθοδολογία για την πραγματοποίηση των βημάτων.

Force – field analysis (ανάλυση των δυνάμεων πεδίου)



Αυτή η μέθοδος διακρίνει τις δυνάμεις προώθησης και τις δυνάμεις ανάσχεσης, που αλληλοσυγκρούονται συνεχώς. Το αποτέλεσμα θα

κριθεί από τη δυναμική αυτών των δύο. Παραδείγματος χάρη, στις δυνάμεις προώθησης της αλλαγής μπορούμε να συμπεριλάβουμε στα νέα τεχνολογικά μέσα, το όραμα του οργανισμού καθώς και νέες απαιτήσεις πελατών, ενώ στις δυνάμεις ανάσχεσης σίγουρα θα συναντήσουμε την έλλειψη πόρων, όπως επίσης την ελλιπή κατανόηση ή τις μειωμένες δυνατότητες.¹⁰

Η παραπάνω θεωρία του Lewin παρουσιάζει τα παρακάτω :

- i. Οι ενέργειες στις οποίες προβαίνει ο οργανισμός είναι αποτέλεσμα των δύο αυτών συγκρούσεων. Καθώς είναι αυτές οι επιτρεπτές κινήσεις. Με απλά λόγια, θα μπορούσε να έχει ως στόχο να προβεί σε πολλές άλλες ενέργειες που ωστόσο, λόγω των δυνάμεων ανάσχεσης δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν. Αντίστοιχα, ίσως οι πράξεις των οργανισμών να μην ήταν τόσο σημαντικές και μεγαλεπήβολες εάν δεν υπήρχαν στην φαρέτρα τους όλα εκείνα τα στοιχεία που απαρτίζουν τις δυνάμεις προώθησης.
- ii. Καθιστά εύκολη την ανάγνωση και τον εντοπισμό των δυνάμεων που αντιτίθεται στην αλλαγή αλλά και αυτών που οδηγούν σε αυτήν. Αυτό είναι ευεργετικό από δύο πλευρές. Αφενός, αναγνωρίζονται εξ αρχής τα εμπόδια που θα προκύψουν στην πορεία (δυνάμεις ανάσχεσης) επομένως είναι σε ετοιμότητα ο οργανισμός προετοιμάζεται να τα αντιμετωπίσει. Αφετέρου, ισχυροποιείται το *γιατί* που οδηγεί στην αλλαγή, γεγονός που κινητοποιεί το σύνολο του οργανισμού να υποστηρίξει την αλλαγή.

Υπάρχει πληθώρα προσεγγίσεων που πλαισιώνουν το πρόβλημα με άλλη μέθοδο, δίνοντας έμφαση στην ανθρώπινη διάσταση. Τα ανθρώπινα συναισθήματα, οι προκαταλήψεις, οι πεποιθήσεις, αν και φαίνονται να είναι προσωπικά στοιχεία και χαρακτηριστικά των ατόμων, έχουν ισχυρό αντίκτυπο στις ενέργειες των οργανισμών και επηρεάζουν την επιτυχία ή την αποτυχία τους.

¹⁰ https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm

Κάποιες από αυτές παρουσιάζονται παρακάτω:

Η τεχνική κλιμάκωσης του συναισθήματος

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα συναισθήματα κατά την διάρκεια πραγματοποίησης της αλλαγής εναλλάσσονται και διαμορφώνονται ως εξής:

1. Άρνηση
2. Αντίσταση
3. Εξερεύνηση
4. Δέσμευση

1. Δεδομένου ότι η αλλαγή επιφέρει στρεσογόνα συναισθήματα, καθώς μεταβάλλει, αλλάζει οτιδήποτε δεδομένο, το μετακινεί και το ρευστοποιεί, η άρνηση στην αλλαγή είναι φυσική απόρροια της ανασφάλειας που δύναται να νιώσουν τα άτομα που περιπλέκονται με αυτή. Πιο συνηθισμένες αντιλήψεις είναι σκέψεις τύπου: «δεν το εννοούν, δεν υπάρχει λόγος για αλλαγή, όλα πήγαιναν περίφημα, γιατί να συμβαίνει αυτό εδώ» και να αρνούνται ακόμη και να ακούσουν περαιτέρω πληροφορίες και επιχειρήματα σχετικά με το φλέγον θέμα.
2. Είναι αδύνατον να μπει σε μία διαδικασία αλλαγής, ανεξαρτήτου του μεγέθους της, ο οποιοσδήποτε οργανισμός και να μην αντιμετωπίσει κάποιας μορφής αντίσταση από τουλάχιστον μία πλευρά. Ο θυμός, η οργή, το παράπονο, το σαμποτάρισμα και η αποποίηση προσωπικής ευθύνης παράλληλα με την κατάρριψη ευθυνών στους άλλους είναι συνηθισμένες συμπεριφορές σε αυτό το στάδιο.

3. Πρόκειται για ένα ενεργητικό στάδιο, κατά το οποίο επικρατούν σκέψεις όπως «τι πρόκειται να συμβεί» ενώ υπάρχει περισσή ενέργεια, δουλειά συνήθως ανοργάνωτη και χαοτική, ωστόσο λόγω του ενθουσιασμού γίνονται πολλά γρήγορα βήματα. Κάποια χαρακτηριστικά που συμβαίνουν κατά αυτήν την φάση είναι η απόκτηση νέων ικανοτήτων, η γρήγορη εύρεση εναλλακτικών δρόμων και η στοχοθέτηση. Το θετικό αλλά συνάμα επικίνδυνο είναι ο ενθουσιασμός και η κινητικότητα που είναι θετικά στοιχεία διότι παρακινούν για δράση, ωστόσο το χαοτικό περιβάλλον που δημιουργείται χρειάζεται να τιθασευτεί με επιδέξιους χειρισμούς σε ένα σχεδιασμένο πλάνο φτιαγμένο με αντικειμενικότητα και ρεαλισμό.
4. Τέλος, η δέσμευση. Πρόκειται για το τελευταίο και πιο ώριμο στάδιο, όπου έχουν κατακάσει τα υπόλοιπα παρορμητικά συναισθήματα (τόσο της άρνησης, του θυμού και του φόβου, όσο και του ενθουσιασμού), και είναι σε θέση τα άτομα να δουλέψουν και να σκεφτούν οργανωμένα, μεθοδικά και βάσει σχεδίου. Εδώ κυριαρχεί η ισορροπία, η συνεργασία, η συγκέντρωση, το όραμα, επομένως είναι πιο εύκολο και αποδοτικό να διαχειριστούν τα άτομα την αλλαγή με σωστό και ουσιαστικό τρόπο, γεγονός που πολλαπλασιάζει τις πιθανότητες για την επίτευξη της αλλαγής.

11

12

11

http://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/humanresources/documents/learningdevelopment/the_change_curve.pdf

¹² https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_96.htm

Η προσέγγιση των γραναζιών της επικοινωνίας :



Εδώ δίνεται έμφαση στην επικοινωνία, καθώς αποτελεί ένα βασικό και απαραίτητο στοιχείο καθ' όλη τη διάρκεια της αλλαγής. Όσο αξιοθαύμαστα να λειτουργούν οι κινήσεις ενός οργανισμού στα επιμέρους τμήματα, εάν δεν επικοινωνούν αποτελεσματικά και αποδοτικά οι εμπλεκόμενοι η αλλαγή δεν θα επιτευχθεί ως θα έπρεπε.

Τα ερωτήματα της «ασφαλούς αλλαγής»

Σύμφωνα με την προσέγγιση της «safe decision» , παρουσιάζονται τέσσερα ερωτήματα που αφορούν την αλλαγή τα οποία ανάλογα με τον τρόπο που θα απαντηθούν θα καθορίσουν αν η αλλαγή είναι ασφαλής.

Suitable – είναι κατάλληλη;

Aceptable – είναι αποδεκτή;

Feasible – είναι εφικτή;

Enduring – είναι διαρκής;

Δεν είναι λίγες οι φορές που ενώ τα άτομα ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται την ανάγκη για αλλαγή, ωστόσο δεν προβαίνουν στις σωστές αλλαγές. Αυτό συμβαίνει είτε διότι δεν γνωρίζουν από πού προέρχεται το πρόβλημα, επομένως δεν είναι σε θέση να εντοπίσουν την κατάλληλη αλλαγή που πρέπει να πραγματοποιηθεί. Είτε, γιατί η κατάλληλη αλλαγή είναι δύσκολη, απαιτεί δεξιότητες ή μεγάλο ρίσκο, ενώ ταυτόχρονα προσφέρονται άλλες αλλαγές πιο εύκολες, μικρές, ανώδυνες που ωστόσο παρ' ότι θα πραγματοποιηθούν δεν θα επιλύσουν το ήδη υπάρχον πρόβλημα.

Ένα απόλυτα σημαντικό μέρος της πραγματοποίησης αλλαγής είναι να γίνει αποδεκτή, τόσο από τους ίδιους τους ανθρώπους της επιχείρησης, όσο και από το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιείται. Στην περίπτωση κατά την οποία κάτι τέτοιο δεν συμβεί, τότε θα υπάρχει αντίσταση στην αλλαγή εκ των έσω, γεγονός που δεν βοηθάει επ' ουδενί, ενώ εάν δεν είναι αποδεκτή από την πολιτεία τότε η αλλαγή έχει ισχυρούς πολέμιους που μάλιστα δεν είναι σε θέση να τιθασεύσει εύκολα.

Σε πολλές άλλες περιπτώσεις, οι αρμόδιοι σχεδιάζουν και προσπαθούν να εφαρμόσουν αλλαγές που είναι ανέφικτο να πραγματοποιηθούν για ποικίλους λόγους. Για παράδειγμα, λόγω στενότητας πόρων, οικονομικής δυσχέρειας, έλλειψη εμπειρίας και δεξιοτήτων, περιβάλλον καθόλου επιβοηθητικό και πολλά άλλα. Παρ' όλα αυτά, γίνονται απόπειρες για την εφαρμογή της αλλαγής παρότι είναι ανέφικτη να πραγματοποιηθεί. Η πλάνη στην οποία πέφτουν τα άτομα είναι ότι με το να στηριχτούν μερικώς σε συγκεκριμένα βήματα της αυτής της πορείας προς τον στόχο, την αλλαγή, θα μπορέσουν να παρακάμψουν σημαντικά προβλήματα που εμφανίζονται σε άλλα βήματα. Παραδείγματος χάρη, δίνουν έμφαση στα κίνητρα, στην εμπύχωση, στον σχεδιασμό αλλά αυτά δεν είναι ικανά ώστε να παρακάμψουν τα υπόλοιπα.

Το αμέσως επόμενο βήμα από την κατάκτηση του στόχου είναι η διασφάλιση της διάρκειάς του. Στην ουσία, αν η αλλαγή δεν διαρκέσει, όλο το πλάνο και οι ενέργειες έχουν ναυαγήσει. Συν τοις άλλοις, η αλλαγή είναι μία διαδικασία η οποία ποτέ δεν τερματίζει σε κάποιο σημείο. Αν και όταν ο οργανισμός φτάσει σε μια

συγκεκριμένη σταθερά που ήθελε και έχει θέσει εξ αρχής ως στόχο, κύριο μέλημα του είναι σαφώς η διατήρηση των αποτελεσμάτων αλλά σε ένα δεύτερο επίπεδο ο έλεγχος και η συνεχής εξέλιξη αποτελούν τα ζητούμενα.

Προσέγγιση του Kotter : Τα 8 βήματα αλλαγής



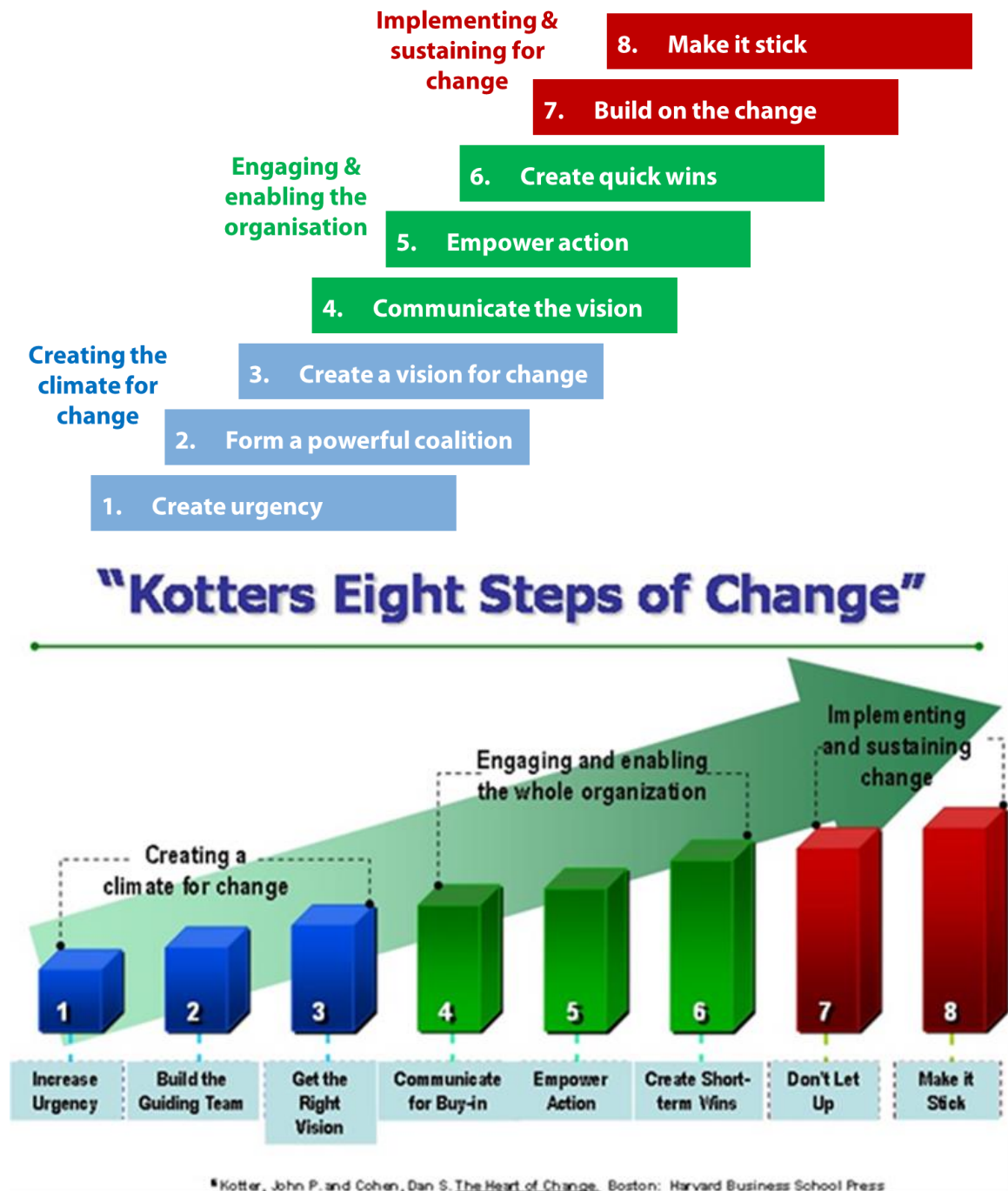
Ο Kotter, καθηγητής Ηγεσίας του Harvard Business school, φημολογείται ότι είναι ο «Kōnosuke Matsushita» δηλαδή «ο θεός του management».

Με σπουδές στο MIT και στο Harvard Business School, το 1972 με την κατάκτηση του διδακτορικού του, ξεκινά την καριέρα του με αποκορύφωμα που τον κατέστησε ευρέως γνωστό και διακεκριμένο επιστήμονα την ανάπτυξη της θεωρίας του περί διαχείρισης της αλλαγής , δηλαδή τα 8 βήματα προς την αλλαγή.

Συγκεκριμένα, η πιο αξιόπιστη, αναλυτική, ορθή, απλή και συγχρόνως εμπλουτισμένη ανάλυση και προσέγγιση της διαχείρισης αλλαγής είναι αυτή του Kotter, καθώς αναφέρει και αναλύει τα βασικά στάδια της διαχείρισης της αλλαγής χωρίς να έχει σημαντικές ελλείψεις και ασάφειες.

Η ανάλυση Kotter χωρίζεται σε τρεις βασικούς άξονες. Την δημιουργία ενός κλίματος έτοιμου για την αλλαγή, την υποκίνηση της έγερσης του ενδιαφέροντος και την εμπύχωση των εργαζομένων

όλου του οργανισμού καθώς και την εφαρμογή και διατήρηση της αλλαγής, όπως φαίνεται στα παρακάτω σχήματα.



Στα πλαίσια της διαμόρφωσης ενός κλίματος έτοιμο για αλλαγή τα βήματα που απαιτούνται είναι τα τρία παρακάτω:

Βήμα 1^ο : Η δημιουργία της αίσθησης αναγκαιότητας

Από τα πιο σημαντικά, ίσως, βήματα αποτελεί η οικοδόμηση της αίσθησης του επιτακτικού. Όταν η ανάγκη για αλλαγή είναι επιτακτική, οι εμπλεκόμενοι στις δραστηριότητες του οργανισμού που χρειάζεται αλλαγή (π.χ εργαζόμενοι, διευθυντές, μέτοχοι, ή απλοί πολίτες) είναι διατεθειμένοι να δουλέψουν υπέρ της αλλαγής και όχι ενάντιά της. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο επιτακτική νιώσουν την ανάγκη για πραγματοποίηση της αλλαγής οι εμπλεκόμενοι, τόσο λιγότερους πολέμιους θα έχει να αντιμετωπίσει ο οργανισμός στην προσπάθειά του για την εφαρμογή της αλλαγής αυτής.

Το πιο κοινό και συνηθισμένο λάθος σε αυτό το βήμα είναι ότι οι άνθρωποι τείνουν να μην παραδέχονται ότι κάτι χρειάζεται αλλαγή καθώς δεν μπορούν να εντοπίσουν αλλά ούτε να παραδεχτούν ότι κάτι δεν είναι πλέον λειτουργικό και χρήζει άμεσης αλλαγής, επανελέγχου και επαναπροσδιορισμού.

Σύμφωνα με τον Kotter, η δυσκολία έγκειται στο ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να βρουν το πρόβλημα και όχι την λύση του, λόγω αυταρέσκειας και αντίσταση στην αλλαγή η οποία προκαλεί αγχωτικό αίσθημα προς το άγνωστο, ενώ προτείνει πως η δημιουργία μιας τέτοιας ατμόσφαιρας στον οργανισμό παρακινεί τους εμπλεκόμενους αποτελεσματικά ώστε να πραγματοποιήσουν τις αναγκαίες ενέργειες, καθώς επίσης επισημαίνει πως καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται αν το βήμα αυτό πετύχει και λειτουργήσει σε όλο το σύνολο του οργανισμού και όχι σε μικρές ομάδες αυτού.

Για να εδραιωθεί η ανάγκη για αλλαγή είναι χρήσιμα να γίνουν τα παρακάτω:

1. Προσδιορισμός πιθανών απειλών που έχει να αντιμετωπίσει ο οργανισμός και δημιουργία υποθετικών σεναρίων από αυτά που πιθανόν να συμβούν στο μέλλον.
2. Εντοπισμός των ευκαιριών που δύνανται να προκύψουν που ο οργανισμός θα πρέπει να εκμεταλλευτεί.

3. Έναρξη ειλικρινών συζητήσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων με πειστικούς λόγους ώστε να τους ενθαρρύνουν να σκέφτονται και να μιλούν για την αλλαγή, δεδομένου ότι όσο πιο πολύ συζητιέται η αλλαγή είναι πιο πιθανό να πραγματοποιηθεί.
4. Εύρεση υποστηρικτών, ανθρώπων που αφουγκράζονται την ανάγκη για αλλαγή και είναι πρόθυμοι να φανούν αρωγοί σε αυτήν την προσπάθεια.

Ίσως να αποτελεί, αυτό το πρώτο βήμα, το σημαντικότερο καθώς, συχνά παραλείπεται να εφαρμοστεί, ή εφαρμόζεται με επιπολαιότητα και όχι σε βάθος και τότε είναι που αποτυγχάνει η πραγματοποίηση της αλλαγής, διότι δεν έχει χτιστεί πάνω σε ένα ισχυρό *γιατί* το οποίο θα αποτελούσε κίνητρο.

Βήμα 2^ο : Χτίσε την ομάδα υποστήριξης

Παρόλο που το πρώτο βήμα φαντάζει εύκολο, απλό και γρήγορο, το να πείσεις έναν ολόκληρο οργανισμό να δεχτεί και να δουλέψει για την αλλαγή είναι δύσκολο και χρονοβόρο, γεγονός που επιτάσσει από τη διοίκηση να χτίσει επιδέξια μία ομάδα υποστηρικτική στο έργο της, η οποία θα αποτελείται από άτομα σε υψηλές ιεραρχικά θέσεις με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Μερικά από τα γνωρίσματα αυτών των ανθρώπων θα ήταν χρήσιμο να είναι η φρέσκια ματιά στα πράγματα και όχι η προσκόλληση στο μέχρι σήμερα σταθερό και γνώριμο, να είναι άτομα ανοιχτόμυαλα που να μην φοβούνται το καινούριο και περιπετειώδες της αλλαγής, και τέλος βοηθητικό θα ήταν να αποτελείται αυτή η ομάδα από άτομα με ποικίλες θέσεις, από διάφορα τμήματα του οργανισμού ώστε να δουλεύουν παράπλευρα, να ενθαρρύνουν και να ελέγχουν αν τα διαφορετικά τμήματα του οργανισμού αφομοιώνουν την αλλαγή.

Τα πιο κοινά λάθη που γίνονται κατά το δεύτερο αυτό βήμα είναι :

1. Η απαξίωση της σημαντικότητας της υποστηρικτικής ομάδας

Η παράλειψη αυτού του βήματος έχει τραγικές συνέπειες στην πορεία και αυτό γιατί είναι σχεδόν ακατόρθωτο να εδραιωθεί η αλλαγή όταν είναι εμπνευσμένη από ένα μεμονωμένο άτομο ή μία εξαιρετικά μικρή ομάδα ατόμων του οργανισμού που καλείται να διαδώσει την αναγκαιότητα της αλλαγής, να κινητοποιήσει και να παρέχει σωστά κίνητρα καθολικά στον οργανισμό (σε όλα τα τμήματά του δηλαδή), να καταστήσει σαφές τη χρησιμότητα της πραγματοποίησης της αλλαγής, να παρουσιάσει ολιστικά τις μεθόδους, τα μέσα, το οργανωμένο και σχεδιασμένο πλάνο το οποίο θα αποτελεί κατευθυντήρια γραμμή για όλες τις απαραίτητες δράσεις, να ελέγχει για τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν, να επαναπροσδιορίζει και επανεξετάζει τη διαδικασία και να αναθεωρεί το σύστημα λήψης αποφάσεων αν αυτό χρειαστεί.

Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να ισχύουν και να εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα του οργανισμού και αυτό θα ήταν εφικτό μόνον εάν υπήρχε αυτή η υποστηρικτική ομάδα από ανθρώπους ικανούς προερχόμενοι από τα διάφορα τμήματα. Συν τοις άλλοις, η πλουραλιστική προσέγγιση θα ωφελήσει συνολικά καθώς από τις ποικίλες απόψεις δύναται να προκύψει όφελος.

2. Η επιλογή ακατάλληλων ανθρώπων ως μέλη αυτής της ομάδας

Τα χαρακτηριστικά αυτών των ατόμων που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι απαραίτητα εφόδια για την επιτυχία της ομάδας. Άτομα που δεν βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις ή στερούνται ηγετικών ικανοτήτων δεν θα είναι αποτελεσματικά στην παροχή κινήτρων και την κινητοποίηση των εργαζομένων τους, ενώ άτομα που δεν βρίσκονται σε ανώτερες θέσεις δεν μπορούν να μεταδώσουν την αίσθηση του αναγκαίου και του καθήκοντος στους υφισταμένους τους. Τέλος, άτομα που δεν αφουγκράζονται ή κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή τείνουν να είναι διστακτικοί και να φέρνουν αντίθετα αποτελέσματα, είτε γιατί αντιτίθενται στην αλλαγή είτε η διστακτικότητα και η φοβία τους γίνεται αντιληπτή από τα άτομα στα οποία πρέπει να ασκούν επιρροή αποδοτικά.

3. Η στενόμυαλη προσέγγιση των κατάλληλων ανθρώπων

Ένας οργανισμός δεν πρέπει ποτέ να ξεχνά ότι δραστηριοποιείται σε ένα πλαίσιο κοινωνικοπολιτικό που οφείλει να το λαμβάνει υπόψη. Εάν η αλλαγή που επιθυμεί να πραγματοποιήσει βρίσκει αντίθετη την πολιτεία θα πρέπει να είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις που επιφέρει η κίνησή της. Το βέλτιστο πάντως θα ήταν, η κοινωνία να είναι σύμμαχος στις προσπάθειες του οργανισμού, ώστε να αποφευχθούν οι συγκρούσεις που μόνον δυσφήμιση και εμπόδια φέρουν. Γι' αυτό τον λόγο, θα ήταν επιθυμητό σε αυτήν την υποστηρικτική ομάδα να βρίσκονται και άτομα με επιρροή στο κοινωνικό περιβάλλον.

Βήμα 3^ο : Ανάπτυξη ξεκάθαρα οράματος

Το όραμα αποτελεί το μεγαλύτερο κίνητρο, καθώς απαντάει με ένα ισχυρό *γιατί*. Δεδομένου ότι κίνητρο είναι το τελικό αίτιο που οδηγεί σε μία οποιαδήποτε ενέργεια, η δημιουργία και η διάδοση ενός ισχυρού, ξεκάθαρα, ικανού να εμπνέει ενθουσιασμό, οράματος, είναι "εκ των ων ουκ άνευ".

Βασικό πλεονέκτημα όταν υπάρχει ένα τέτοιου είδους όραμα είναι ότι οι εμπλεκόμενοι ξέροντας τι είναι αυτό που θέλεις να επιτύχεις και γιατί, είναι πιο πρόθυμοι να δουλέψουν γι' αυτό και πιο αποτελεσματικά.

Τα πιο κοινά λάθη σε αυτό το βήμα είναι :

1. Να ελλείπει τελείως το όραμα,
2. να μην είναι κατάλληλα σχεδιασμένο ή
3. να μην έχει διαδοθεί σωστά.

1. Χωρίς όραμα ο οργανισμός δεν έχει χτίσει ένα *γιατί* απαραίτητο για την κινητοποίηση και την παρότρυνση

των ανθρώπων του. Δεν έχει στρατηγικά σχεδιασμένο το πού θέλει να φτάσει, γιατί και πώς.

2. Ένα όραμα που δεν είναι αρκετά εμπνευσμένο, ενθουσιώδες και μεγαλεπήβολο δεν είναι αρκετό για να εμπνεύσει και να φανατίσει τα άτομα, ενώ εάν δεν είναι ρεαλιστικό και μετρημένο ενδέχεται αφενός, να φαίνεται άπιαστο και ουτοπικό όπου και θα οδηγεί σε απροθυμία να εμπλακούν σε αυτό καθότι θα είναι δώρον άδωρον, αφετέρου δε, δεν πρόκειται να πραγματοποιηθεί σε περίπτωση που δεν βρίσκεται σε ρεαλιστική βάση με αποτέλεσμα να αποθαρρύνει ολόκληρο τον οργανισμό.
3. Παρότι είναι δύσκολο να σχεδιαστεί σωστά το όραμα, καθότι είναι στην κόψη του ρεαλιστικού και του εμπνευσμένου, είναι πιθανό, ενώ έχει σχεδιαστεί σωστά να μην έχει διαδοθεί με κατάλληλο τρόπο. Απόρροια αυτού είναι να μην γίνεται ξεκάθαρο, να μην προβάλλονται τα απαραίτητα στοιχεία που βοηθούν στην πλήρη κατανόηση του νοήματος, ενώ ταυτόχρονα δεν πρέπει να αναλύονται ενδελεχώς όλες οι επί μέρους λεπτομέρειες, γεγονός που θα το κάνει να φαίνεται δαιδαλώδες και καθόλου κατανοητό.
Είναι τέτοια η σημασία της διάδοσης του οράματος με κατάλληλο τρόπο που ο Kotter το τοποθετεί στην ανάλυσή του ως το 4^ο βήμα.

Στον δεύτερο άξονα της ανάλυσης του Kotter τα επόμενα βήματα 4, 5, και 6 πραγματεύονται θέματα σχετικά με την υποκίνηση και την εμπύχωση των εργαζομένων όλου του οργανισμού όπως φαίνεται παρακάτω.

Βήμα 4^ο : Μετάδοση του οράματος

Καθώς στους οργανισμούς θεωρείται ότι η επικοινωνία είναι το καύσιμο για την επίτευξη μεγάλων σχεδίων, δεν πρέπει να μας κάνει

εντύπωση ότι η σωστή διάδοση είναι τόσο σημαντική. Το όραμα οφείλει να κοινολογείται με τα γνωρίσματα που αναλύθηκαν πιο πάνω και να είναι σε θέση αυτός που το κοινοποιεί να απαντήσει σε όλους τους δισταγμούς, τα ερωτήματα και τα what if σενάρια που θα προκύψουν από τους αποδέκτες του μηνύματος.

Το σύννηθες λάθος που εντοπίζεται κατά το 4^ο βήμα είναι να μην ανακοινώνουν οι αρμόδιοι τα απαραίτητα εκείνα στοιχεία του οράματος στην προσπάθειά τους να προστατέψουν τα σχέδια του οργανισμού από διαρροές. Αυτό δημιουργεί ασάφειες, κάνει το όραμα να φαίνεται ακατανόητο και όχι τόσο προσεγμένο, οργανωμένο και πειστικό, ενώ γεμίζει ανασφάλεια τα άτομα και εντείνεται ο δισταγμός τους προς την αλλαγή.

Τέλος αξιοσημείωτο είναι επίσης να φανερώνεται το όραμα και οι στόχοι μέσω πράξεων και όχι λέξεων, αυτή η διδακτική , σχεδόν, μέθοδος είναι η πιο δραστική για την καλύτερη κατανόηση του.

Βήμα 5^ο: Προτρέποντας τα άτομα να δράσουν

Σε περίπτωση που έχουν ολοκληρωθεί επιτυχημένα τα παραπάνω βήματα, τα άτομα είναι διατεθειμένα να αναλάβουν αμέσως δράση για να επωφεληθούν από τα προνόμια που θα επιφέρει η αλλαγή, αυτά που τους γνωστοποιήθηκαν κατά το 4^ο βήμα. Αυτό που είναι κρίσιμο κατά το 5^ο βήμα είναι να ελέγχεται διαρκώς η παρέκκλιση από τον στόχο που έχει τεθεί και να εξαλείφονται τα όποια εμπόδια προκύπτουν. Στην προσπάθεια των ατόμων για δράση και δημιουργία συνήθως διψούν για θετικά αποτελέσματα, όμως, εάν συναντούν εμπόδια αποθαρρύνονται γρήγορα και εγκαταλείπουν το όραμα. Σε αυτή την χρονική διάρκεια, επομένως, είναι απαραίτητο να εντοπίζονται ή, ακόμη καλύτερα, να προβλέπονται τα τυχόν εμπόδια που δύναται να εμφανιστούν και να εξουδετερώνονται.

Η παράλειψη αυτού του βήματος μπορεί να ανακόψει ή και να ματαιώσει τη διαδικασία για την επίτευξη της αλλαγής και να θέσει στο περιθώριο οποιαδήποτε ενέργεια έχει πραγματοποιηθεί κατά τα προηγούμενα 4 βήματα.

Βήμα 6^ο : Επιτυγχάνοντας βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα

Τίποτα δεν αποτελεί μεγαλύτερο κίνητρο από την επιτυχία. Όσο πιο γρήγορα δώσεις στα άτομα μία μικρή νίκη στην προσπάθειά τους για αλλαγή, τόσο ισχυρότερο κίνητρο τους παρέχεις για μεγαλύτερες επιτυχίες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, διαμερίζοντας το ευρύτερο όραμα σε μικρούς στόχους, επιτεύξιμους σε ένα βραχυπρόθεσμο χρονικό πλαίσιο. Παρά το ότι οι στόχοι θα γίνονται ολοένα και πιο δύσκολα επιτεύξιμοι, οι συνεχόμενες μικρές νίκες θα παρακινούν αποτελεσματικά τους εμπλεκόμενους.

Δεδομένου ότι η μεταμόρφωση, καθώς αυτό ορίζει η διαχείριση αλλαγής, είναι μία χρονοβόρα διαδικασία, τα αποτελέσματα της οποίας αργούν να γίνουν αντιληπτά, είναι υψίστης σημασίας η διαίρεση του τελικού σκοπού σε επιμέρους στόχους. Σε περίπτωση που αυτό δεν γίνει, τα άτομα δεν λαμβάνουν θετικό feedback, γεγονός που τους γεμίζει ανασφάλεια για τα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει η προσπάθειά τους και να εγκαταλείπουν.

Ολοκληρώνοντας τα προηγούμενα τρία βήματα, φτάνουμε στο τελικό στάδιο, κατά τον Kotter, στην εφαρμογή και διατήρηση της αλλαγής.

Βήμα 7^ο : Μην σταματάς

Το βασικό έπειτα από τα προηγούμενα βήματα είναι να μην ανακοπεί η μέχρι τώρα πορεία, καθώς ήδη έχουν υπάρξει αποτελέσματα κατά το 6^ο βήμα. Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω η αλλαγή είναι ένα

μακρόχρονο ταξίδι, γεγονός που εντείνει την προσοχή των αρμόδιων, της ονομαζόμενης υποστηρικτικής ομάδας, να μην προτρέχουν να δουν αποτελέσματα και να συγκρατούν την εφόρμηση των ατόμων που επιβλέπουν.

Μετά το 6^ο βήμα, η δίψα για επιτυχία και επίτευξη της αλλαγής έχει ενταθεί δραματικά. Είναι λογικό επακόλουθο να κατατρέχει μια αδημονία τους εμπλεκόμενους για την ολοκλήρωση του project, αυτήν ακριβώς την εφόρμηση καλείται η ειδικά σχεδιασμένη ομάδα να διαχειριστεί διότι είναι πιθανό να απογοητευτούν βλέποντας ότι η ολοκλήρωση αργεί.

Το βασικότερο μέλημα της υποστηρικτικής ομάδας είναι να μην ενθαρρύνουν τα άτομα να αναμένουν ταχεία αποτελέσματα και να παρέχουν συνεχώς κίνητρα για να μείνουν προσηλωμένα στο στόχο. Επιπρόσθετα, η κάθε νίκη που σημειώνεται αποτελεί και μία ευκαιρία για παρατήρηση και ανάλυση με σκοπό τον εντοπισμό των λαθών και την άμεση διόρθωσή τους.

Βήμα 8^ο : Διατηρώντας την αλλαγή

Σε αυτό το τελευταίο βήμα, οι απαραίτητες ενέργειες έχουν ως στόχο να διατηρήσουν την αλλαγή που έχει εφαρμοστεί. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει η αλλαγή να γίνει μέρος της κουλτούρας του οργανισμού, πράγμα που σημαίνει πως εφόσον ισχύει το παραπάνω, όλες οι ενέργειες, βήμα προς βήμα, που ακολουθήθηκαν κατά τη διαδικασία πηγάζουν από τις αξίες που διέπουν τον οργανισμό.

Απαραίτητο είναι να μην σταματήσει να υπάρχει η στήριξη και η εμπιστοσύνη στην αλλαγή, τόσο από τους ήδη υποστηρικτές της που δούλεψαν για αυτή, αλλά και να εμπλουτίζεται με νέο προσωπικό.

Το κύριο μειονέκτημα της ανάλυσης αυτής είναι πως δεν συμπεριλαμβάνει το χρόνο πραγματοποίησης ενός βήματος, πόσο

χρόνο χρειάζεται να δημιουργήσει την αίσθηση του αναγκαίου για παράδειγμα, ή μέχρι ποιο σημείο είναι εφικτό να πραγματοποιούνται αλλαγές χωρίς να κουράσουν ή να αποπροσανατολίσουν τα στελέχη του οργανισμού.¹³,¹⁴

Καταστροφική ή ευεργετική;

Η αλλαγή, αδιαμφισβήτητα, γεννά στρεσογόνα συναισθήματα, ανασφάλεια, άγχος, και δεν είναι σίγουρα μία εύκολη, ανώδυνη, απλή και συγκεκριμένη διαδικασία. Προϋποθέτει σκληρή δουλειά, οργάνωση, σχεδιασμό, εμπειρία, γνώσεις, δεξιότητες, ουσιαστική επικοινωνία, ομαδικό πνεύμα, πίστη στο όραμα, υπομονή και επιμονή στις δύσκολες «περιοχές». Όλα τα παραπάνω συνηγορούν στο να θεωρείται η αλλαγή καταστροφική, καθώς επηρεάζει αρνητικά τον οργανισμό (τους ανθρώπου του, κατά συνέπεια τον ίδιο τον οργανισμό). Δεν είναι λίγες οι φορές που παρουσιάστηκαν μεταπτώσεις στις επιδόσεις των εργαζομένων στην ιδέα της αλλαγής. Μάλιστα παρατηρούνται συχνά και καταβύθιση των αποτελεσμάτων και αύξηση των παραιτήσεων των εργαζομένων μετά την γνωστοποίηση του οράματος της εταιρείας, καθώς τα άτομα, είτε πιστεύουν ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις, είτε επειδή νιώθουν πως η αλλαγή είναι η αρχή του τέλους και μεταπηδούν σε άλλους οργανισμούς εξασφαλίζοντας, κατά τη γνώμη τους, μία θέση εργασίας σε ασφαλέστερο περιβάλλον.

Ωστόσο, σε ένα περιβάλλον που συνεχώς εξελίσσεται, η προσκόλληση είναι πολύ περισσότερο επικίνδυνη από την αλλαγή. Η αλλαγή, παρότι επιφέρει πολλά ανεπιθύμητα συναισθήματα και καταστάσεις μαζί της, στο τέλος έχει ένα θετικό πρόσημο. Ακόμα και αν δεν πετύχει, δίνει εμπειρία που μπορεί να αποτελέσει βοήθεια στο μέλλον. Αν πετύχει, τότε επιτυγχάνει πολλά περισσότερα και σημαντικότερα από αυτά που θα της στερήσει η αποτυχία. Κάποια

¹³ John P. Kotter, 1997, Change Management: Strategies for Realizing Change, Harvard Business School

¹⁴ John P. Kotter, 2012, Leading Change, With a New Preface by the Author, Harvard Business Review Press

από αυτά είναι η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η ενίσχυση της σιγουριάς, η εμφύσηση θάρρους και αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, θετικά οικονομικά αποτελέσματα και αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού. Εκτός αυτών, όταν ένας οργανισμός καταφέρει να δείχνει ότι είναι σε θέση με το δυναμικό του να προσαρμοστεί και να διαχειριστεί κατάλληλα τις μεταβολές, αυτομάτως δίνει την εικόνα ενός υγιούς οργανισμού, έτοιμου να αντιμετωπίσει κάθε κραδασμό του περιβάλλοντος καθώς το έχει ήδη κάνει στο παρελθόν. Ως απόρροια αυτού, ενδέχεται να βρίσκει ευκολότερα χρηματοδότηση από ιδιώτες επενδυτές είτε από τράπεζες, ή να χαίρει καλύτερης μεταχείρισης στις απαιτήσεις προμηθευτών και πελατών.

Προϋποθέσεις για να συμβεί

Παρότι έγινε σαφές παραπάνω η ανακήρυξη της αλλαγής ως ευεργετική, θα πρέπει να ισχύουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις ώστε να επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται επομένως επιπόλαια και χωρίς σταθερή και ρεαλιστική βάση.

Κάποιες από τις προϋποθέσεις είναι οι εξής:

1. Καλή παρατήρηση και κατανόηση της κατάστασης.

Και στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και στο ευρύτερο μακρο - περιβάλλον. Αν δεν αξιολογηθούν, τόσο οι συνθήκες του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικές δυνατότητες, όραμα, αξίες κ.λ), όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος (πολιτικές συγκυρίες, οικονομικές συνθήκες, κουλτούρα και αξίες της κοινωνίας) ελλείπουν από τον οργανισμό βασικά στοιχεία ανάλυσης και δεν είναι σε θέση να κατανοήσει τα περιθώρια και του περιορισμούς που έχει. Ούτε είναι σε θέση να αντιληφθεί τις επερχόμενες ευκαιρίες.

2. Πρόβλεψη του τί μπορεί να φέρει αυτή η αλλαγή ;

Ανάλογα με την παρούσα κατάσταση, θα πρέπει να μελετηθούν και οι επιπτώσεις (αρνητικές ή θετικές) που θα έχει η αλλαγή, ώστε να περιμένουν ανάλογη ανατροφοδότηση και αποτελέσματα.

Από το 1 και 2 θα εκπορευτούν όλα τα απαραίτητα *γιατί* και *επειδή*, δηλαδή όλα τα επιχειρήματα στην αντίσταση στην αλλαγή, καθώς θα αποτελέσουν ισχυρά κίνητρα.

Στις βασικές προϋποθέσεις, επομένως είναι το ευνοϊκό περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό), αν είναι έτοιμο για αλλαγή και οι μελετημένες κινήσεις και σωστές αιτίες με βάση τις οποίες θα πορευτεί ο οργανισμός.

Αντίσταση στην αλλαγή

Τέλος, όσο δελεαστική μπορεί να είναι η ανταμοιβή μετά την αλλαγή, όσο καλά οργανωμένο και σχεδιασμένο αν είναι το πλάνο, όσο έτοιμο και ευνοϊκό το περιβάλλον και όσο κατάλληλα να είναι τα παρεχόμενα κίνητρα, η αντίσταση στην αλλαγή είναι σχεδόν αναπόφευκτη. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η στρεσογόνος κατάσταση της αλλαγής είναι βασικό αίτιο ώστε να εμφανιστεί αντίσταση στην αλλαγή από τους εμπλεκόμενους.

Ο ρόλος των αρμόδιων είναι, καταρχάς, να βρίσκονται σε ετοιμότητα για αυτήν την αντίσταση. Να την αναμένουν και να έχουν ήδη πλάνο για να την τιθασεύσουν, να την ελέγξουν και να την εξαλείψουν.

Αρχικό βήμα είναι ο έλεγχος. Ο εντοπισμός εκεί όπου συναντάται αντίσταση (που προδιαθέτει μία καλή ομάδα από κάθε τμήμα του οργανισμού ώστε να ελέγχεται αποτελεσματικά και στο σύνολό του) και η κατανόηση (ώστε να μην δημιουργηθεί παραπάνω ανασφάλεια στα άτομα, ότι λόγω των αμφιβολιών τους θα έχουν κυρώσεις).

Έπειτα, το άριστα σχεδιασμένο πλάνο το οποίο θα είναι σαφές και ευνόητο από το σύνολο του οργανισμού ενώ δεν θα αφήνονται αναπάντητα βασικά ερωτήματα και αμφιβολίες, είναι απαραίτητο για την εξάλειψη των αμφιβολιών.

Τέλος, εκτός από τα κίνητρα και τη σύνδεση των αλλαγών με το όραμα και το μεγάλο στόχο, κάτι το οποίο βοηθάει αρκετά στην αποδοχή της αλλαγής είναι να συζητιέται πολύ ανάμεσα στον οργανισμό αλλά και στην κοινωνία, ειδικά αν πρόκειται για κάτι που την αφορά άμεσα. Όσο πιο πολύ γίνεται λόγος για αυτό, τόσο πιο οικείο είναι και τέλος ευκολότερα αποδεκτό.

ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Ετυμολογική προσέγγιση :

Κατά το λεξικό *Τριανταφυλλίδη*, ο αναπτυξιακός είναι αυτός που σχετίζεται με την «οικονομική ανάπτυξη και ιδίως συντελεί σε αυτή», ενώ για τον ορισμό της ανάπτυξης ισχύουν τα παρακάτω:

η ανάπτυξη είναι :

- Η ενέργεια του αναπτύσσω
- Η σταδιακή δημιουργία
- Η σταδιακή αύξηση ή βελτίωση

Ενώ, όσον αφορά τα οικονομικά, η ανάπτυξη είναι συνώνυμη με την έννοια της οικονομικής μεγέθυνσης.¹⁵

Παράλληλα με τα παραπάνω, η - σχετική με τα οικονομικά - έννοια της προοπτικής περιγράφεται από :

- την θεώρηση των πραγμάτων σε ένα χρονικό βάθος.
- Τη μελλοντική δυνατότητα
- Την προσδοκία

Με λέξη – κλειδί την προσδοκία.¹⁶

Επομένως, συνθέτοντας τα παραπάνω και τοποθετώντας τα σε μία κοινή βάση, θα μπορούσαμε να διεξάγουμε το συμπέρασμα, ότι η έννοια της αναπτυξιακής προοπτικής είναι συνυφασμένη με τις προσδοκίες για ανάπτυξη, επέκταση και μεγέθυνση, δίνοντας αυτομάτως έναν απλό και κατανοητό ορισμό της αναπτυξιακής προοπτικής.

¹⁵ λεξικό Τριανταφυλλίδη, λήμμα «αναπτυξιακός» και «ανάπτυξη»

¹⁶ λεξικό Τριανταφυλλίδη, λήμμα «προοπτική»

Μία θεωρητική προσέγγιση :

Σχετικά με την αναπτυξιακή προοπτική, σύμφωνα με όσα αναγράφονται παραπάνω, θα μπορούσε να υποστηριχτεί η άποψη ότι δεν αποτελεί μία αυστηρά οικονομική έννοια, καθώς δεν προσκολλάται σε ένα αυστηρά περιορισμένο πλαίσιο, αλλά εφαρμόζεται σε διάφορους τομείς σε ποικίλα επίπεδα.

Για παράδειγμα, θα μπορούσε ο όρος να αναφέρεται είτε σε ατομικό επίπεδο, είτε σε ομαδικό, είτε και σε ένα ευρύτερα κοινωνικό σύνολο. Αποδίδοντας το ίδιο νόημα, την μελλοντική δυνατότητα επέκτασης και επιτυχίας δηλαδή.

Σε όρους οικονομίας, τον όρο της αναπτυξιακής προοπτικής τον αντιλαμβανόμαστε ως συνώνυμο της επέκτασης και της μεγέθυνσης, με μέσο για την επίτευξή τους έναν άλλον συναφή όρο και πολυσυζητημένο, την επένδυση.

Ως, επένδυση, ορίζεται οποιαδήποτε κίνηση, συνήθως διάθεση κάποιου χρηματικού ποσού, με σκοπό την ίδρυση, επέκταση, λειτουργία κάποιας επιχείρησης, ή συμβολή σε μία ήδη υπάρχουσα επιχειρηματική δραστηριότητα.

Είναι πάντοτε επιθυμητή :

Με την παραδοχή ότι τα παραπάνω βρίσκουν σύμφωνο κάποιον, τότε το συμπέρασμα που συνάγεται είναι ότι η αναπτυξιακή προοπτική και η επένδυση είναι πάντοτε ευπρόσδεκτες από την πολιτεία. Ωστόσο κάτι τέτοιο δεν είναι απαραίτητο να συμβαίνει, καθώς υπάρχουν και πολέμιοι με ποικίλα επιχειρήματα. Παρ' ότι κάτι τέτοιο φαντάζει άτοπο, μερικά από αυτά τα επιχειρήματα είναι τα εξής:

1. Η επένδυση δημιουργεί δέσμευση

Πράγματι, όταν ένας οργανισμός δέχεται μία επένδυση από κάποιον ξένο ιδιώτη ή τραπεζικό φορέα, έχει να αποπληρώσει το χρηματικό ποσό που διέθεσε, αλλά και κάποιο επιπλέον ποσό, ως απόδοση της επένδυσης.

Συνήθως το επιπλέον ποσό συναντάται σε μορφή ποσοστού των αρχικών χρημάτων, και υπολογίζεται με βάση πολλά κριτήρια, κάποια από τα οποία είναι :

- Το ρίσκο της επένδυσης (δηλαδή ο κίνδυνος να μην αποπληρωθεί το ποσό),
- Η χρονική διάρκεια που θα διανυθεί μέχρι την εξόφληση,
- Η πιστοληπτική ικανότητα του «δανειολήπτη» (καθώς η επένδυση είναι μια μορφή δανείου) , δηλαδή πόσο πιθανό είναι να καταφέρει να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του ο οργανισμός.
- Και από διάφορους άλλους «νόμους της αγοράς», όπως:

A. Πόσο αναγκαία είναι για τον οργανισμό η επένδυση,

B. Αν υπάρχουν και άλλες προσφορές ή είναι ο μοναδικός δανειοδότης,

Γ. Σε πόσο χρόνο χρειάζεται τα χρήματα,

Δ. Πόσο κρίσιμο είναι για τη βιωσιμότητα του οργανισμού η επέκταση, και άλλα.

Ακόμα και σε περίπτωση που η επένδυση προέρχεται από τον ίδιο τον οργανισμό, δηλαδή με ανακατανομή των διαθέσιμων κεφαλαίων του, και φαινομενικά δεν έχει υποχρεώσεις σε τρίτους, ο οργανισμός έχει υποχρέωση να επιστρέψει τα χρήματα αυτά πίσω στα ταμεία του.

Αυτή η δέσμευση δημιουργεί δυσφορία στο σύνολο του οργανισμού και αυτομάτως ενοχοποιεί την αναπτυξιακή προοπτική.

2. Είναι συνυφασμένη με την αλλαγή

Το αμέσως επόμενο βήμα από τότε που θα εντοπιστεί και θα αξιολογηθεί η αναπτυξιακή προοπτική αν και πού υπάρχει, είναι η αλλαγή. Είναι το στάδιο κατά το οποίο μελετώνται και έπειτα εφαρμόζονται αλλαγές, διορθωτικές ή ριζικές αλλαγές με απώτερο σκοπό την αξιοποίηση της προοπτικής εξέλιξης που είναι δεδομένη για τον οργανισμό.

Δεδομένου όμως, του γεγονότος ότι η αλλαγή, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι μία στρεσογόνος, δύσκολη και επίπονη διαδικασία που επιφέρει άγχος, δυσφορία και ανασφάλεια στους εμπλεκόμενους, ενώ ταυτόχρονα αυτές οι αναπτυξιακές προοπτικές και οι επενδύσεις με σκοπό την αξιοποίησή τους, είναι τα αίτια που οδηγούν στην αλλαγή, δεν είναι παράλογο τα άτομα να μην επιθυμούν να υπάρχει αναπτυξιακή προοπτική σε έναν οργανισμό, καθώς αυτή με κάποιον τρόπο θα πρέπει να τεθεί υπό διαχείριση.

3. Επιφέρει και αρνητικές επιπτώσεις

Έστω ότι ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα για ανάπτυξη και επέκταση, γεγονός πολύ ελπιδοφόρο και θετικό για αυτόν, αυτό δε σημαίνει πως η κοινωνία θα θεωρήσει ότι θα ωφεληθεί από αυτό.

Ενώ θα μπορούσαμε να υποθέσουμε πως η αξιοποίηση των αναπτυξιακών προοπτικών σε έναν οργανισμό προσδίδει «υγεία», με την έννοια ότι θα συνεχίσει να λειτουργεί παρουσιάζοντας θετικά αποτελέσματα, αυτό αυτομάτως σημαίνει πως θα είναι σε θέση να συντηρείται και να διατηρεί τους εργαζόμενους του, ή ενδέχεται ακόμη και να αυξήσει το προσωπικό του δεδομένου της μεγέθυνσης που θα «υποστεί». Το παραπάνω έχει θετική επίπτωση στην κοινωνία αλλά όχι στο σύνολό της.

Οι περιβαλλοντολογικές επιπτώσεις για παράδειγμα είναι ένα ευαίσθητο θέμα που, όσο περνάνε τα χρόνια ευαισθητοποιεί και κινητοποιεί όλο και περισσότερο το κοινωνικό σύνολο. Αν η αναπτυξιακή προοπτική και η αξιοποίησή της επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις, καθότι η επέκταση που θα πραγματοποιηθεί θα επιβαρύνει το φυσικό περιβάλλον, είναι θέμα που απασχολεί το κοινωνικό σύνολο καθώς το επηρεάζει ολιστικά και σε όσους έχουν να κερδίσουν από την επέκταση και σε όσους δεν έχουν άμεσο κέρδος από αυτή.

Τότε, όταν η κοινωνία, ή ένα μέρος της αντισταθεί στην αλλαγή προβάλλοντας οποιαδήποτε ενέργεια, είτε οργανωμένη και μαζική, είτε πιο ήπια και αυθόρμητη, ο οργανισμός θορυβείται, αφού οι μέτοχοι θα λάβουν σοβαρά υπόψη τους τέτοιες ενέργειες που δυσαρεστούν την τοπική ή ευρύτερη κοινωνία για ποικίλους λόγους.

Κυριότεροι από των οποίων είναι :

- Η δυσφήμιση. Κανείς δεν επιθυμεί να ακούγονται άσχημα σχόλια για μία επιχειρηματική δραστηριότητα (νέα ή επέκταση ήδη υπάρχουσας)
- Και η επικινδυνότητα υπό την οποία θα τεθεί το έργο, σε περίπτωση που διαδραματιστούν αρκετά ενεργές κινητοποιήσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να καθυστερήσουν, να αναβάλουν ή ακόμη και να ματαιώσουν την πραγματοποίηση του έργου.

Συμπερασματικά, είναι κατανοητό πλέον, ότι υπάρχουν πολέμιοι παρά τα όλα θετικά και επιθυμητά της ανάπτυξης, για αυτόν τον λόγο ο οργανισμός θα πρέπει να θωρακιστεί κατάλληλα ώστε να τους αντιμετωπίσει αποτελεσματικά, με τα κατάλληλα μέσα, με επιδέξιο τρόπο και σε σωστό χρόνο.

Είναι πάντοτε επιτυχημένες οι ενέργειες που πραγματοποιούνται για την αξιοποίηση της αναπτυξιακής προοπτικής;

Η αναπτυξιακή προοπτική είναι μόνο το έναυσμα, σε παραλληλισμό με μία ιατρική γνωμάτευση, έπειτα από αυτήν είναι απαραίτητες κάποιες ενέργειες ώστε να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες για ανάπτυξη. Αυτές οι δράσεις θα πρέπει να πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις.

Σε αυτό το σημείο, για να απαντηθεί το παραπάνω ερώτημα, σκόπιμο είναι να αναφέρουμε τον κύκλο της ανάπτυξης.

Ο κύκλος της ανάπτυξης:

Το διάγραμμα που ακολουθεί περιγράφει, ως μία κυκλική διαδικασία τα στάδια – συνέπειες αλλά και τις προϋποθέσεις της ανάπτυξης.

Όποιο σημείο και να πάρουμε ως αφετηρία, δεδομένου την κυκλική πορεία και μία σχέση αιτίας - αιτιατού, η μία κατάσταση ακολουθεί την άλλη ως μία λογική διαδικασία και ακολουθία.¹⁷

¹⁷ <http://www.econs.com.sg/free-downloads/economic-growth/>



Έτσι, για παράδειγμα, παίρνοντας ως αφετηρία τα περισσότερα διαθέσιμα κεφάλαια (βλέπε στο σχήμα : περισσότερες επενδύσεις, more investments), οδηγούμαστε στην τεχνολογική εξέλιξη και πρόοδο (σχήμα: technical efficiency). Φαίνεται πως τα χρήματα αυτά διατίθενται με κάποιον τρόπο στην βελτίωση, ανάπτυξη, αλλαγή, ολόκληρη αντικατάσταση ή επέκταση της τεχνολογίας που ήδη χρησιμοποιείται. Αυτό μπορεί να σημαίνει πως αγοράζονται νέα μηχανήματα, ή γενικά εξοπλισμός, διορθώνονται παλαιότερα, αναπτύσσονται νέες μέθοδοι παραγωγής, ή ακόμα επεκτείνονται οι εγκαταστάσεις.

Σε γενικές γραμμές οτιδήποτε δύναται να συμπεριληφθεί στην έννοια τεχνολογία, υλικό (όπως π.χ μηχανήματα, εργαλεία, εξοπλισμός, κτήριο, μέσο μεταφοράς) ή άυλο (μέθοδος παραγωγής, software και άλλα), αξιοποιείται και βελτιώνεται με αποτέλεσμα να βελτιώνεται με τη σειρά του ο ρυθμός, αλλάζοντας ο τρόπος, της παραγωγής.

Αυτομάτως σημαίνει πως γίνονται τα άτομα περισσότερο αποτελεσματικά και αποδοτικά, παράγοντας τα ίδια αποτελέσματα σε

λιγότερο χρόνο και, ενδεχομένως, σε καλύτερη ποιότητα. Όμως, εφόσον καλύπτονται τα παλαιότερα στάνταρντ της παραγωγής σε λιγότερο χρόνο είτε θα απολυθούν εργαζόμενοι, είτε θα παράγουν περισσότερο, σε περίπτωση που υπάρχει περισσότερη ζήτηση .

Για τη δημιουργία ζήτησης, ένας οργανισμός, το πιο αποτελεσματικό που είναι σε θέση να κάνει είναι να χαμηλώσει την τιμή των αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρει. Αυτό αρχικά ακούγεται καταστροφικό, καθώς το κέρδος του θα μειωθεί μειώνοντας την τιμή, ωστόσο το περιθώριο κέρδους του έχει αυξηθεί σημαντικά λόγω της αποτελεσματικότητας των νέων τεχνολογιών.

Ως συνέπεια αυτού, δεδομένου ότι σε χαμηλότερο κόστος θα υπάρχει περίσσεια ζήτηση, αυτό θα επιφέρει κέρδη στην εταιρεία τα οποία δύναται να χρησιμοποιήσει ξανά για περισσότερες επενδύσεις, ξεκινώντας πάλι ο κύκλος από την αρχή.

Φυσικά, δεν είναι εξασφαλισμένη η επιτυχία από την στιγμή που θα αρχίσει να κυλά αυτός ο τροχός. Αν δεν πραγματοποιηθούν σωστά τα βήματα καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου δεν θα καταφέρουμε να φτάσουμε πάλι στην ίδια αφετηρία με θετικά οικονομικά αποτελέσματα.

Πιο συγκεκριμένα προβλήματα που δύναται να υπάρξουν σε διάφορες φάσεις του κύκλου ανάπτυξης:

1. Στις επενδύσεις

Πραγματοποιώντας τις επενδύσεις το σημαντικότερο λάθος που μπορεί να συμβεί είναι να μην υπολογιστεί σωστά το κόστος για την ολοκλήρωση του έργου και ενώ δεσμεύτηκε ένα ποσό χρημάτων να μην μπορέσει να τελειοποιηθεί και να μην περάσουμε στο δεύτερο στάδιο καθώς θα είναι ημιτελείς οι όποιες αλλαγές.

Επίσης, θα πρέπει να υπολογιστούν κατάλληλα τα χρήματα που θα δαπανηθούν σε κάθε ενέργεια, εμπλουτισμένα με σενάρια για τις αποδόσεις τους και να αξιολογηθούν με προσοχή ώστε να επιλεγεί το καταλληλότερο με διαφανή κριτήρια, διότι ενδέχεται να πραγματοποιηθούν επενδύσεις που αθροιστικά να μην αποφέρουν τόσα χρήματα αλλά και αξία, (με την ευρεία έννοια και όχι μόνον αυτή των χρημάτων, καθώς στην «αξία» εμπεριέχονται η φήμη, το brand name, η ποιότητα, η κουλτούρα του οργανισμού, η συμβολή στην κοινωνία και άλλα), όσο οι επενδύσεις που πραγματοποίησε ο οργανισμός.

2. Τεχνολογική εξέλιξη

Σε αυτό το στάδιο το πρόβλημα που ενδέχεται να υπάρξει είναι να μην επενδυθούν σε κατάλληλες δομές τα χρήματα, ώστε να καλύψουν επείγουσες ανάγκες. Αν για παράδειγμα, ο εξοπλισμός της εταιρείας είναι απαξιωμένος την ίδια στιγμή που υπάρχει νέος πιο αποτελεσματικός, ο οποίος θα μπορούσε να βοηθήσει κατά πολύ στην παραγωγική διαδικασία, είναι άσκοπο να επενδυθούν χρήματα στην επέκταση των εγκαταστάσεων, για παράδειγμα.

Αυτό, θα ήταν μία ατυχής επιλογή η οποία θα ανέκοπτε την πορεία και τη διαδοχή του κύκλου ανάπτυξης, με αποτέλεσμα να μην επέλθει ποτέ η ανάπτυξη, τουλάχιστον όχι μέσα από τη συγκεκριμένη επένδυση και στο χρόνο που θα έπρεπε.

3. Βελτίωση παραγωγικότητας

Με την παραδοχή ότι αξιοποιήθηκαν κατάλληλα τα χρήματα της επένδυσης, και αναβαθμίστηκε το τεχνολογικό καθεστώς του οργανισμού, το βασικότερο είναι να έχει ήδη προετοιμαστεί το ανθρώπινο δυναμικό. Να έχει αποκτήσει τις γνώσεις και βασικές δεξιότητες που απαιτούνται ώστε να διαχειριστεί σωστά και να αξιοποιήσει την τεχνολογική αυτή αναβάθμιση.

Δεν υπάρχει μεγαλύτερη αποτυχία σε αυτό το βήμα, από το να έχουν επενδυθεί μεγάλα ποσά χρημάτων στην καλυτέρευση της τεχνολογίας και να μην είναι σε θέση το προσωπικό να τη διαχειριστεί. Τραγικό αποτέλεσμα αυτού είναι να απαξιώνεται, με το πέρασμα του χρόνου, η τεχνολογία και να μην έχει επιφέρει κέρδος, ούτε στα οικονομικά αποτελέσματα της η επιχείρηση, ούτε στην επέκταση των δεξιοτήτων των ατόμων, ενώ θα ήταν κατάλληλη ευκαιρία για να εκπαιδευτεί το ανθρώπινο δυναμικό.

4. Διαχείριση του ανθρώπινου προσωπικού

Πέρα από τα προβλήματα που θα εμφανιστούν σε περίπτωση που δεν καταρτιστεί κατάλληλα και έγκαιρα το προσωπικό με τις αναγκαίες γνώσεις, και δεν αποκτήσει τις απαραίτητες δεξιότητες, κρίσιμο είναι να συμμετέχει ενεργά και εποικοδομητικά στη διαχείριση αλλαγής. Αυτό σημαίνει πως το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, θα πρέπει να είναι κατάλληλα ενημερωμένο για τις προοπτικές που έχει ο οργανισμός και τις ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν για την αξιοποίηση αυτών, πολύ πιο πριν την από στιγμή κατά την οποία θα έρθει αντιμέτωπο με αυτές. Θα πρέπει να είναι προετοιμασμένο για τις αλλαγές και σωστά καθοδηγούμενο.

5. Περισσότερη ζήτηση

Σε αυτό το στάδιο, το λάθος θα ήταν να μην έχει εκτιμηθεί σωστά το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός και επομένως οι δυνατότητες για αύξηση της ζήτησης. Αν η προσφερόμενη υπηρεσία ή το προσφερόμενο προϊόν δεν βασίζεται στις καταναλωτικές συνήθειες του πληθυσμού, τότε υπάρχει κίνδυνος να μην ανταποκρίνεται το κοινό στις μεγαλύτερες ποσότητες που προσφέρει ο οργανισμός. Αυτό θα είχε καταστροφικές συνέπειες καθώς δεν θα είχε την αναμενόμενη απόδοση όλο το στρατηγικό σχέδιο της αρχικής επένδυσης.

Έπειτα, συνέπεια του παραπάνω θα ήταν :

Η συσσώρευση αποθεμάτων που οδηγεί σε υψηλά κόστη παραγωγής, και χαμηλά κέρδη από πωλήσεις, τα οποία δεν θα μπορούν να αντισταθμίσουν τα, κατά πολύ, αυξημένα έξοδα, και επομένως ίσως ο οργανισμός, στην προσπάθειά του να μειώσει τις δαπάνες του αλλά ταυτόχρονα επειδή δεν θα χρειάζεται να παράγονται τόσα αγαθά, ενδεχομένως να προβεί σε μαζικές απολύσεις.

6. Χαμηλότερο κόστος

Με την παραδοχή ότι ο οργανισμός θα αναβαθμίσει τις τεχνολογικές του υποδομές, επιφέροντας, έτσι, αλλαγές στις μεθόδους, τα εργαλεία και τα μέσα παραγωγής, με βασικό του κίνητρο και προορισμό την μείωση του κόστους της παραγωγικής διαδικασίας, ο οργανισμός θα είναι σε θέση να χαίρει μειωμένου κόστους ανά μονάδα προϊόντος.

Ωστόσο το λάθος σε αυτό το σημείο, θα ήταν να μην έχει υπολογιστεί η φύση του κόστους, με την έννοια ότι αν δεν έχει εκτιμηθεί το οριακό κόστος, το κατά μιας επιπλέον μονάδας κόστος, είναι πιθανό να μην μειώνονται οι οριακές δαπάνες αλλά ακόμα και να αυξάνονται. Πέρα από την βελτίωση της τεχνολογίας, όμως, υπάρχουν και άλλοι «δρόμοι» για την μείωση του κόστους, για παράδειγμα, ένας από αυτούς είναι η καλύτερη διαπραγματευτική δύναμη που έχει ο οργανισμός στους προμηθευτές του. Σύμφωνα με αυτό, η διαδικασία είναι ως εξής:

1. Ο οργανισμός εφόσον παράγει περισσότερο, χρειάζεται περισσότερες πρώτες ύλες.
2. Μεγαλώνοντας τις ποσότητες των πρώτων υλών που προμηθεύεται ο οργανισμός, μεγαλώνοντας δηλαδή το μέγεθος της παραγγελίας του, μπορεί, αν το εκμεταλλευτεί κατάλληλα, να επωφεληθεί χαμηλότερη τιμή.
3. Τέλος, μειώνοντας το κόστος των πρώτων υλών, το οποίο συνήθως αποτελεί και το μεγαλύτερο κόστος για την

παραγωγή ενός αγαθού, μειώνεται σημαντικά και το συνολικό κόστος για την παραγωγή των αγαθών.

Φυσικό επακόλουθο των παραπάνω, εφόσον μειωθεί το κόστος παραγωγής και αυξηθεί η παραγωγή, ο οργανισμός είναι σε θέση να χαίρει μεγάλων κερδών. Ωστόσο, για να αυξήσει τη ζήτηση του αγαθού ή της υπηρεσίας του, θα πρέπει να μειωθούν οι τιμές στις οποίες διατίθεται το «προϊόν» (με τη γενικευμένη μορφή του προϊόντος δηλαδή προϊόν – υπηρεσία). Με τη μείωση της τιμής του τελικού προϊόντος, αυτομάτως γίνεται πιο ελκυστικό στο αγοραστικό κοινό με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πωλήσεις.

7. Περισσότερο κέρδος

Η αύξηση των πωλήσεων, με την προϋπόθεση ότι το κόστος παραγωγής είναι μειωμένο, ότι επιπλέον, υπάρχει ζήτηση στην αγορά για το «προϊόν», θα επιφέρει σαφώς περισσότερα κέρδη στον οργανισμό.

Κέρδη τα οποία με όρους ανάπτυξης, μιλώντας και επιζητώντας την ανάπτυξη, θα διατεθούν σε επόμενες επενδύσεις και έτσι, με αυτόν τον τρόπο, θα ξεκινήσει ένας επόμενος κύκλος ανάπτυξης με όλα τα παραπάνω στάδια.

Η κυκλική αυτή ροή υποδηλώνει, αφενός την διαδοχή των βημάτων και των σταδίων της διαδικασίας, αφετέρου όμως υποδηλώνει και την αέναη φύση της ανάπτυξης. Με απλά λόγια η ανάπτυξη δεν είναι μία γραμμική διαδικασία με αρχή, μέσο και τέλος.

Ακόμη, δεν είναι σαφές από πού ξεκινάει και με ποιό εφαλτήριο κάθε φορά. Δεν είναι αποκρυσταλλωμένες οι ζυμώσεις που έχουν προηγηθεί ώστε να φτάσει στο σημείο όπου ο οργανισμός, ή ακόμα και μία χώρα, έχει αναπτυξιακές δυνατότητες.

Όλα τα παραπάνω, αν και μελετήθηκαν κυρίως σε μικρό – επίπεδο, μπορούν να εφαρμοστούν και να ισχύουν σε μακρό – επίπεδο, σε μία εθνική οικονομία, όπως μία χώρα, η οποία

πραγματοποιεί επενδύσεις, με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη, το κέρδος, αλλά και την καλύτερευση της ποιότητας ζωής και της κουλτούρας των πολιτών της.¹⁸

Αλήθειες - σημεία κλειδιά - της ανάπτυξης

Η ανάπτυξη, εκτός από μία αέναη και κυκλική διαδικασία, χωρίς σαφή όρια και περιορισμούς, έχει και άλλα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να γνωρίζουν και να υπολογίζουν οι αρμόδιοι (είτε σε μικρό επίπεδο, σε μια επιχείρηση ή έναν κλάδο επιχειρήσεων, είτε σε μακρο επίπεδο σε μία χώρα ή διεθνώς σε μία παγκόσμια κλίμακα). Η σκοπιμότητα της μελέτης αυτών των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και σημείων, είναι ότι αν δεν δοθεί η πρέπουσα σημασία ενδέχεται να πάρουν τη μορφή εμποδίων και να μην διαχειρίζονται στην συνέχεια.



1. Η ανάπτυξη δεν είναι μια αιματοβαμμένη διαδικασία

¹⁸ <http://www.econs.com.sg/free-downloads/economic-growth/>

Παρόλο που υπάρχει στενότητα πόρων (οικονομικών ακόμα και φυσικών), και παρά το γεγονός ότι η επιτυχημένη εφαρμογή της ανάπτυξης προσδίδει μία καλύτερη, ανταγωνιστική θέση στον οργανισμό, είναι λάθος να κοινοποιείται με τέτοιο τρόπο στους εμπλεκόμενους.

Η εικόνα της «μάχης», του «πολέμου», του άκρατου ανταγωνισμού δεν κινητοποιεί τα άτομα για να φτάσουν σε καλύτερα αποτελέσματα αλλά τα αγχώνουν και τα μπλοκάρουν, διότι φοβούνται την περίπτωση που θα αποτύχουν.

Η διαδικασία, η εφαρμογή και η στρέωσή της, αποτελεί ήδη μία στρεσογόνο κατάσταση, επομένως η αλλαγή ως όπλο στον πόλεμο μεταξύ των οργανισμών, ίσως να επιδεινώνει το πρόβλημα. Παράλληλα, η εμφύσηση του θάρρους, που είναι απαραίτητο και η διάδοση του οράματος που είναι μία εξαιρετικά κινητήριος δύναμη, είναι αρκετά ώστε να κινητοποιήσουν και να ενισχύσουν την ατμόσφαιρα της ευγενούς άμιλλας μεταξύ των οργανισμών. Το πιο επικίνδυνο τρέφοντας ένα ανθρωποφαγικό κλίμα στους εργαζομένους απέναντι σε έναν άλλο ή μια άλλη ομάδα ανταγωνιστών, είναι ότι μπορεί εύκολα να περάσει αυτό το κλίμα και στο εσωτερικό του οργανισμού, ανάμεσα στα τμήματα του.

Εφόσον η καλή επικοινωνία ανάμεσα στα διάφορα τμήματα του οργανισμού, το ομαδικό πνεύμα και η άπταιστη συνεργασία είναι αναγκαία για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχειρηματικής κίνησης, επένδυσης και επίτευξη αλλαγής, το εχθρικό και ακραία ανταγωνιστικό περιβάλλον λειτουργεί καταστροφικά.

2. Αντίθετα, είναι μία ομαδική διαδικασία



Πέραν των παραπάνω, είναι μία ομαδική διαδικασία που βασίζεται κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα. Τα επιπλέον χρήματα, η τεχνολογική εξέλιξη, η διαθεσιμότητα καλύτερων υποδομών και εργαλείων παραγωγής, το κατάλληλο υποστηρικτικό οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον είναι βασικά και απαραίτητα στοιχεία ωστόσο ο ανθρώπινος παράγοντας στηρίζει όλα τα παραπάνω τα συνθέτει, τα αναλύει, τα χειρίζεται και δημιουργεί.

Τα παραπάνω φαίνεται στο επόμενο διάγραμμα, όπου γίνεται ξεκάθαρη η σημασία και η κρισιμότητα του ανθρώπινου παράγοντα στην ανάπτυξη.



19

3. Η ανάπτυξη δεν έρχεται «εν μία νυκτί»

Συνήθως, είτε από ανυπομονησία για τις απολαβές μετά την επίτευξη της αλλαγής και της ανάπτυξης, είτε από την ανάγκη να απαλλαγούν από τα δυσάρεστα ευμετάβλητα συναισθήματα της αλλαγής αυτής, βιάζονται να πραγματοποιηθεί το έργο.

Όμως, η ανάπτυξη όταν έρχεται σταδιακά με μικρά βήματα έχει περισσότερες πιθανότητες να πετύχει και να αντέξει στο βάθος του χρόνου.

Έτσι, με μικρά και σταθερά βήματα που όλα οδηγούν στην εξέλιξη (όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα) και

¹⁹ <http://itdelivery.com.au/professional-services/organisational-change-management>

λειτουργούν επιπρόσθετα φτάνει ο οργανισμός στο σημείο το οποίο είχε θέσει ως στόχο εξ αρχής.



Case study :

Η περίπτωση της ζεύξης Σαλαμίνας – Περάματος

Γενικά στοιχεία

Σαλαμίνα

Η Σαλαμίνα είναι το μεγαλύτερο νησί του Σαρωνικού κόλπου και το πλησιέστερο στην Αττική. Συγκεκριμένα , βρίσκεται στο βορειοδυτικό τμήμα του Σαρωνικού ενώ στα νοτιοδυτικά του νομού Αττικής, αντικρίζει τον κόλπο της Ελευσίνας, όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα που τραβήχτηκε άνωθεν της Σαλαμίνας από δορυφόρο.



Η Σαλαμίνα έχει έκταση 95 τετραγωνικά χιλιόμετρα με ομώνυμη πρωτεύουσα. Έχει περίπου 40.000 πληθυσμό, σύμφωνα με την απογραφή που πραγματοποιήθηκε το 2011, ενώ είναι το πιο πυκνοκατοικημένο νησί με μόνιμους κατοίκους τον χειμώνα. Το

καλοκαίρι παρουσιάζει τεράστια αύξηση σε πληθυσμό, καθώς υπολογίζεται γύρω στους 280.000 κατοίκους.

Είναι η θέση της Σαλαμίνας τέτοια που μπορεί να επικοινωνεί εύκολα με την Αττική, καθώς είναι τόσο κοντά, επομένως η μετακίνηση δεν αποτελεί μεγάλη και χρονοβόρα διαδικασία. Επιπλέον δεν διευκολύνει μόνο την μετακίνηση των ατόμων αλλά και την μεταφορά των εμπορευμάτων.²⁰

Πολιτιστική σημασία και δραστηριότητα της Σαλαμίνας

Από την μυθική εποχή ακόμα, υπάρχουν αναφορές στο νησί. Από τους αρχαιότετους χρόνους έως την κατάκτηση από τους Μεγαρείς και πάλι υπό την κυριαρχία των Αθηναίων, μέχρι και την περίφημη ναυμαχία της Σαλαμίνας το 480 π.Χ. Γεγονότα έχουν καταγραφεί ότι συνέβησαν και κατά την Ελληνιστική Εποχή, την Ρωμαϊκή – πρωτοβυζαντινή περίοδο έως την σύγχρονη, αφήνοντας μία πλούσια ιστορία στο νησί και πληθώρα μνημείων και αρχαιολογικών χώρων, καθιστώντας τη Σαλαμίνα ως έναν τόπο με πολιτιστική και ιστορική σημασία. Συγκεκριμένα το νέο αρχαιολογικό μουσείο της Σαλαμίνας περιλαμβάνει ευρήματα ακόμα και από την προϊστορική και γεωμετρική εποχή.



20

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%BD%CE%B1_\(%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%AF\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%BD%CE%B1_(%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%AF))

Επιπλέον, στα αξιοθέατα του νησιού περιλαμβάνονται ιστορικά μέρη και μνημεία από την αρχαία πόλη της Σαλαμίνας (5^{ος} – 2^{ος} αιώνας π.Χ), σπήλαιο Ευριπίδη, τον Μεσαιωνικό, πιθανόν φράγκικο, πύργο (13^{ος} αιώνας), το Ευριπίδειο θέατρο, τον πέτρινο φάρο, τους ανεμόμυλους (χρονολογημένους στον 18^ο αιώνα) έως το λαογραφικό μουσείο (έτος ίδρυσης 2000).

Όσον αφορά την σύγχρονη εποχή, το νησί έχει επιδείξει μεγάλο ενδιαφέρον στον αθλητισμό, καθώς διαθέτει τέσσερις ποδοσφαιρικούς συλλόγους, ενώ την ίδια στιγμή ο ναυτικός όμιλος Σαλαμίνας κερδίζει διακρίσεις στην κωπηλασία, ενώ ο γυμναστικός ναυτικός όμιλος «Σαλαμίνα» και ο ναυτικός όμιλος «Γιάλας Σαλαμίνας» δραστηριοποιούνται επιτυχημένα στο κανόε καγιάκ. Επιπλέον, το νησί διαθέτει ομάδες μπάσκετ, βόλεϊ και άλλα. ²¹

Επιπρόσθετα, από τις πιο σημαντικές προσωπικότητες του νησιού, από τα μυθικά και ιστορικά πρόσωπα, είναι ο Αίας, Τεύκρος και Ευριπίδης, ενώ από τους σύγχρονους συγκαταλέγεται ο Πολυχρόνης Λεμπέσης , ζωγράφος και Άγγελος Σικελιανός ποιητής.

Όσον αφορά τον τύπο, στην Σαλαμίνα, δραστηριοποιούνται αρκετές μικρές τοπικές εφημερίδες οι οποίες ασχολούνται κυρίως με την τοπική κοινότητα και τα νέα της Σαλαμίνας. Επομένως, στην περίπτωση τη ζεύξη της Σαλαμίνας με το Πέραμα, σαφώς και θα έχουν πληθώρα δημοσιεύσεων για την ενημέρωση και την κινητοποίηση των πολιτών. ²²

[Η σύνδεση της Σαλαμίνας με την Αττική](#)

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η θέση του νησιού επιτρέπει την γρήγορη και άμεση μετακίνηση από και προς τον νομό Αττικής. Πιο

²¹ <http://www.salamina.gr/>

²²[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%BD%CE%B1_\(%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%AF\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%BD%CE%B1_(%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%AF))

συγκεκριμένα η σύνδεση πραγματοποιείται ακτοποϊκά ενώ εκτελούνται καθημερινά δρομολόγια από το πορθμείο των Παλουκιών προς και από το Πέραμα και τον Πειραιά. Αξιοσημείωτο είναι πως τα Παλούκια, σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat, για τα χρόνια 2008 και 2009 βρίσκονταν στη δεύτερη θέση πανευρωπαϊκά ως τα λιμάνια με την περισσότερη κίνηση επιβατών, με το λιμάνι του Περάματος στην Τρίτη θέση και το λιμάνι του Πειραιά στην 4^η.



Το ιστορικό της ζεύξης

Η σκέψη για πραγματοποίηση της ζεύξης επεξεργάζεται από το 1990. Ανάμεσα στις διάφορες προτάσεις που είχαν αναφερθεί, επικρατέστερη λύση ήταν αυτή της δημιουργίας σήραγγας. Παρ' ότι το 2014, στο Ρυθμιστικό Σχέδιο της Αθήνας προτάθηκε να πραγματοποιηθεί η σύνδεση με ένα ελαφρύ μετρό, και παρά όλες τις αναβολές, το 2015 επανέρχεται το θέμα της ζεύξης αυτή τη φορά με το σενάριο της σήραγγας.

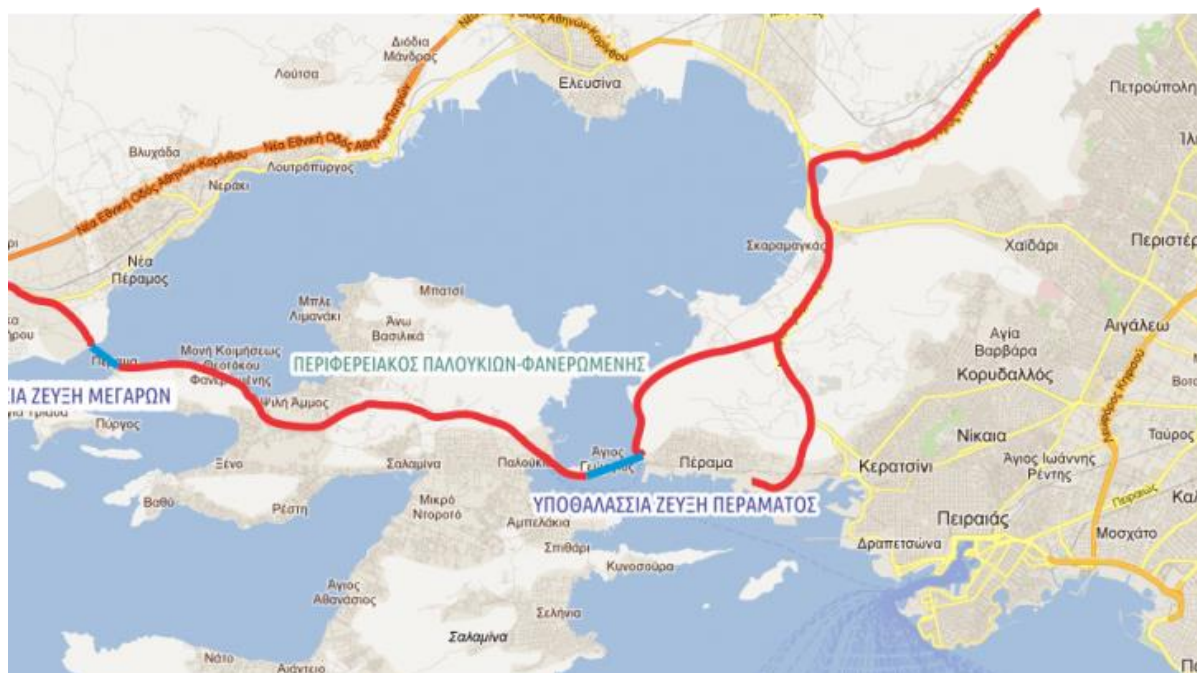
Το σενάριο της σήραγγας έμεινε ως επικρατέστερο καθότι :

- Το σενάριο της γέφυρας

Δεδομένης της ύπαρξης του Ναυστάθμου, δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί η γέφυρα, παρόλο που η λύση αυτή φαίνεται συμφέρουσα. Καθότι εκεί βρίσκεται η μεγαλύτερη ναυτική πολεμική βάση και σε εμπόλεμη κατάσταση ίσως να εγκλωβιστούν τα πολεμικά σκάφη.

Επιπλέον, λόγω των οργανικών αποβλήτων στον πυθμένα θα δημιουργούνταν προβλήματα στην κατασκευή των πυλώνων της γέφυρας.

Εφόσον το σενάριο με την κατασκευή της γέφυρας ναυάγησε, η λύση που απομένει είναι να δημιουργηθεί σήραγγα. Όμως ποιός μορφής σήραγγα θα ταίριαζε και θα ήταν εφικτό να κατασκευαστεί;



Οι διάφορες εναλλακτικές είναι να κατασκευαστεί σήραγγα, είτε πλωτή, είτε επιπυθμένα, είτε υποπυθμένα.

- η λύση της πλωτής, που θα έχει μία μορφή σηραγγο-γέφυρας, εγκαταλείπεται γρήγορα καθώς δεν υπάρχει η απαραίτητη τεχνογνωσία μιας και τέτοιο έργο δεν έχει πραγματοποιηθεί

στο παρελθόν. Ενώ τα μικρά βάθη και η ύπαρξη του Ναυστάθμου λειτουργούν κατασταλτικά.



- Το σενάριο της επιπυθμείας φαντάζει δελεαστικό λόγω του μικρού βάθους του πυθμένα και ταυτόχρονα της περιορισμένης απόστασης που θα καλυφθεί. Άλλωστε πρόκειται για μία λύση η οποία προτάθηκε από το Υπουργείο Υποδομών Μεταφορών και Δικτύων.

Συγκεκριμένα, η δομή του έργου προβλέπεται ως εξής:

1. Η σύνδεση σχεδιάστηκε από την ακτή του Περάματος, στο βόρειο τμήμα του λιμένα, μέχρι την νησίδα του Αγίου Γεωργίου, όπου βρίσκεται ανάμεσα στη Σαλαμίνα και το Πέραμα.
2. Από τη νησίδα μέχρι την Σαλαμίνα η σύνδεση θα πραγματοποιείται με διάδρομο πάνω σε επίχωμα, ο οποίος θα φτάνει έως τον Λιμένα Παλουκιών.
3. Η υποθαλάσσια σήραγγα θα κατασκευαστεί χωρισμένη σε σπονδύλους, δηλαδή κατά τμήματα, οι οποίοι θα καθελκυσθούν και θα μεταφερθούν στον άξονα της σήραγγας ενώ έπειτα θα συνδεθούν διαδοχικά ο ένας με τον άλλον.

Το συνολικό μήκος της υπολογίζεται περίπου στα δεκαεφτά χιλιόμετρα

Παρόλη την ανάλυση και την μελέτη που έχει πραγματοποιηθεί, το σενάριο αυτό δεν δύναται να ολοκληρωθεί για τους παρακάτω λόγους:

Κατά πρώτον, υπάρχουν σοβαρά κατασκευαστικά προβλήματα. Όπως και με το σενάριο της γέφυρας, θα επηρεαστεί αρνητικά η ομαλή διέλευση των πολεμικών σκαφών του Ναυστάθμου εξαιτίας του κλεισίματος των διαύλων για την τοποθέτηση των σπονδύλων.

Έπειτα, ο πυθμένας παρουσιάζει αρχαιολογικό ενδιαφέρον, αφού φημολογείται πως υπάρχουν αρχαία ευρήματα από τη ναυμαχία της Σαλαμίνας. Όπως είναι λογικό, οι εργασίες εκεί θα καταστρέψουν μέρος των αρχαιολογικών αυτών θησαυρών. Η μόνη περίπτωση να πραγματοποιηθεί το έργο χωρίς να υποστεί τέτοια ζημιά η πολιτιστική κληρονομιά, είναι να γίνουν πρώτα οι απαραίτητες ενέργειες για να βρεθούν και να αποσυρθούν από εκεί τα ευρήματα. Μία τέτοια διαδικασία εννοείται ότι είναι χρονοβόρα και θα μεταθέσει, κατά πολύ, την πραγματοποίηση του έργου ενώ θα κοστίσει περισσότερο.

Πέραν των αρχαιολογικών λειψάνων της περιοχής, υπάρχουν πολλά απόβλητα από την διέλευση πλοίων και λύματα από τις βιομηχανικές περιοχές, τα οποία θα πρέπει να απομακρυνθούν και να επεξεργαστούν κατάλληλα, πράγμα που αποτελεί ακόμη μία χρονοβόρα και κοστοβόρα διαδικασία.²³

- Η περίπτωση της υποπυθμίας σήραγγας

Βασικά πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι αφενός παρακάμπτει τα προβλήματα των άλλων δύο και αφετέρου στις περισσότερες περιπτώσεις είναι δύσκολο να καταγραφεί και να αποτυπωθεί η γεωλογία της υποθαλάσσιας περιοχής,

²³ <http://www.kathimerini.gr/857594/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/e3i-zhthmata-8a-krinoyn-thn-yposalassia-zey3h-toy-peramatos-me-thn-eleysina>

καθώς δεν είναι ορατή, και επομένως χρειάζονται επιστάμενες έρευνες.

Στην περίπτωση που εξετάζουμε, της ζεύξης Σαλαμίνας με Πέραμα, υπάρχει σημαντικά μεγάλο πλήθος δεδομένων που δίνουν σαφή εικόνα της γεωλογίας της περιοχής, γεγονός που βοηθάει κατά πολύ την διαδικασία. Επιταχύνει τις ενέργειες διατηρώντας το κόστος σε χαμηλά επίπεδα καθώς δεν χρειάζονται αρκετές παραπάνω μελέτες για την χαρτογράφηση της γεωλογίας.

Εκτός αυτού, η υποθυθμένα σήραγγα αποτελεί μία αρκετά ασφαλή λύση, τόσο για αυτούς που μετακινούνται μέσω αυτής, όσο και για το φυσικό περιβάλλον, αφού περνούν υπόγεια και δεν επιφέρουν συνέπειες στην επιφάνεια ή στον πυθμένα της θάλασσας.

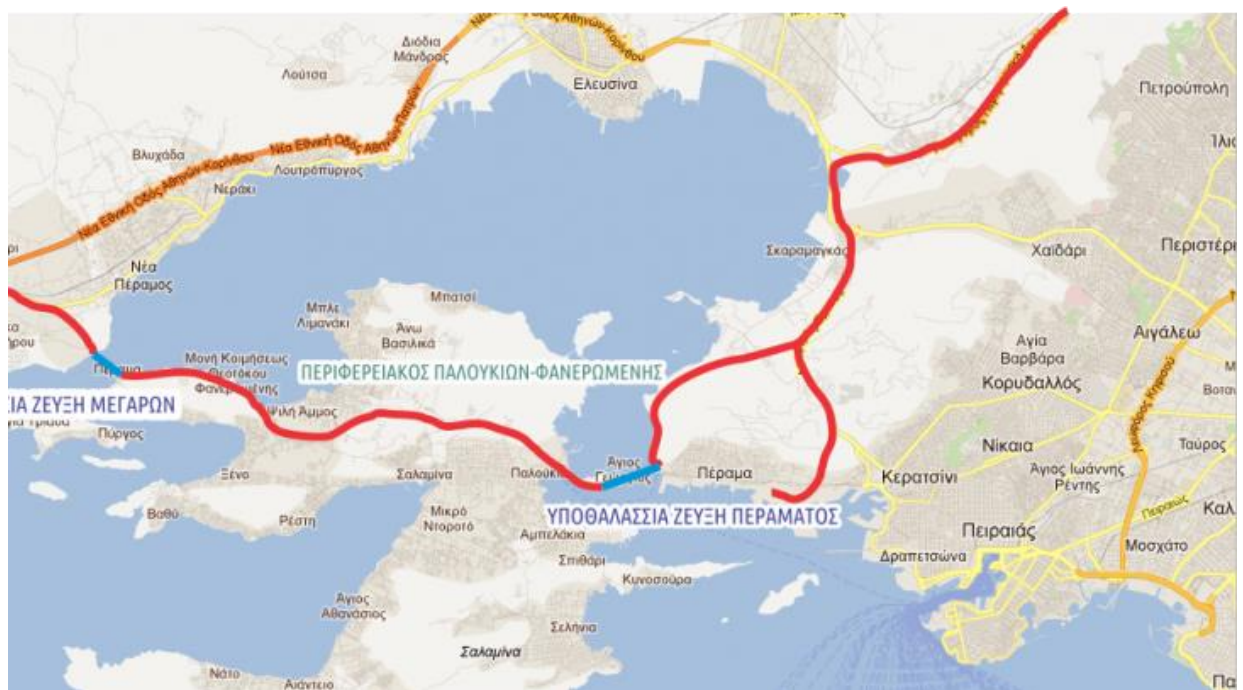
Συν τοις άλλοις, δεν επιβαρύνουν με κανέναν τρόπο το φυσικό περιβάλλον και δεν παρεμποδίζονται οι δραστηριότητες των πλοίων. Επομένως, δεν δημιουργούνται προβλήματα ούτε στις ενέργειες των πλοίων του Ναυστάθμου.

Διασφαλίζεται η ύπαρξη και διατήρηση των αρχαιολογικών λειψάνων καθώς δεν έρχονται καθόλου σε επαφή με την υπόγεια λειτουργία της σήραγγας.

Επιπλέον, η ύπαρξη αποβλήτων και οργανικών ιζημάτων στον πυθμένα των στενών, δεν δυσκολεύει τις διαδικασίες καθώς δεν έρχονται καθόλου σε επαφή.

Τέλος, οι βελτιωμένες και σύγχρονες κατασκευαστικές μέθοδοι που έχουν αναπτυχθεί, βοηθούν και συντελούν δραστικά και ουσιαστικά στην επίτευξη της ζεύξης, με γρήγορο, ευκολότερο, συστηματικό, σχεδιασμένο και οργανωμένο τρόπο.

Η σημασία της ζεύξης Σαλαμίνας – Περάματος



Παρ' όλη την μικρή απόσταση μεταξύ της Σαλαμίνας και της Αττικής, η μετακίνηση πραγματοποιείται μόνο με οχηματαγωγά πλοία. Το γεγονός αυτό, όπως είναι λογικό, έχει ως φυσικό επακόλουθο να μην ευνοεί τις μετακινήσεις. Δεδομένου του χρόνου που χρειάζεται για τη μετακίνηση, δυσχεραίνει κατά πολύ η καθημερινή μεταφορά. Επιπλέον, η εξάρτηση από τα πλοία δημιουργεί προβλήματα στις μετακινήσεις ειδικά σε περίοδο δυσμενών καιρικών συνθηκών, συνήθως στους χειμερινούς μήνες, ακυρώνονται τα δρομολόγια.

Δεν είναι παράλογο, επομένως, να δημιουργηθεί μία ζεύξη μεταξύ Σαλαμίνας και Περάματος, είτε μέσω σήραγγας, είτε μέσω γέφυρας που θα διευκολύνει πληθώρα ατόμων ανα έτος να μετακινούνται, ενώ ταυτόχρονα θα προσδώσει αναπτυξιακές δυνατότητες στο νησί,

αφού θα γίνονται και μεταφορές εμπορευμάτων με πολύ πιο εύκολο, γρήγορο και λιγότερο δαπανηρό τρόπο.

Συγκεκριμένα, ο μέσος χρόνος που χρειάζεται για την μετακίνηση σήμερα, είναι υπολογισμένος στα 25 με 35 λεπτά, ενώ αν πραγματοποιηθεί το έργο θα μειωθεί σημαντικά, διευκολύνοντας έτσι 4 εκατομμύρια οχήματα, εκ των οποίων το 10 με 15 % φορτηγά και λεωφορεία, και 11 εκατομμύρια επιβάτες ετησίως. Δεδομένου ότι οι αριθμοί είναι μεγάλοι παρότι η μετακίνηση γίνεται με κάποια δυσκολία, φαίνεται πως το έργο είναι σε θέση να αξιοποιήσει τις αναπτυξιακές προοπτικές που παρουσιάζει αυτή η συνθήκη.²⁴

SWOT Analysis

Η ανάλυση SWOT, δείχνει συνοπτικά τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης – οργανισμού ή έργου, και ταυτόχρονα τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που της παρουσιάζονται, στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται, ώστε να τις αξιοποιήσει ή να τις αντιμετωπίσει.²⁵

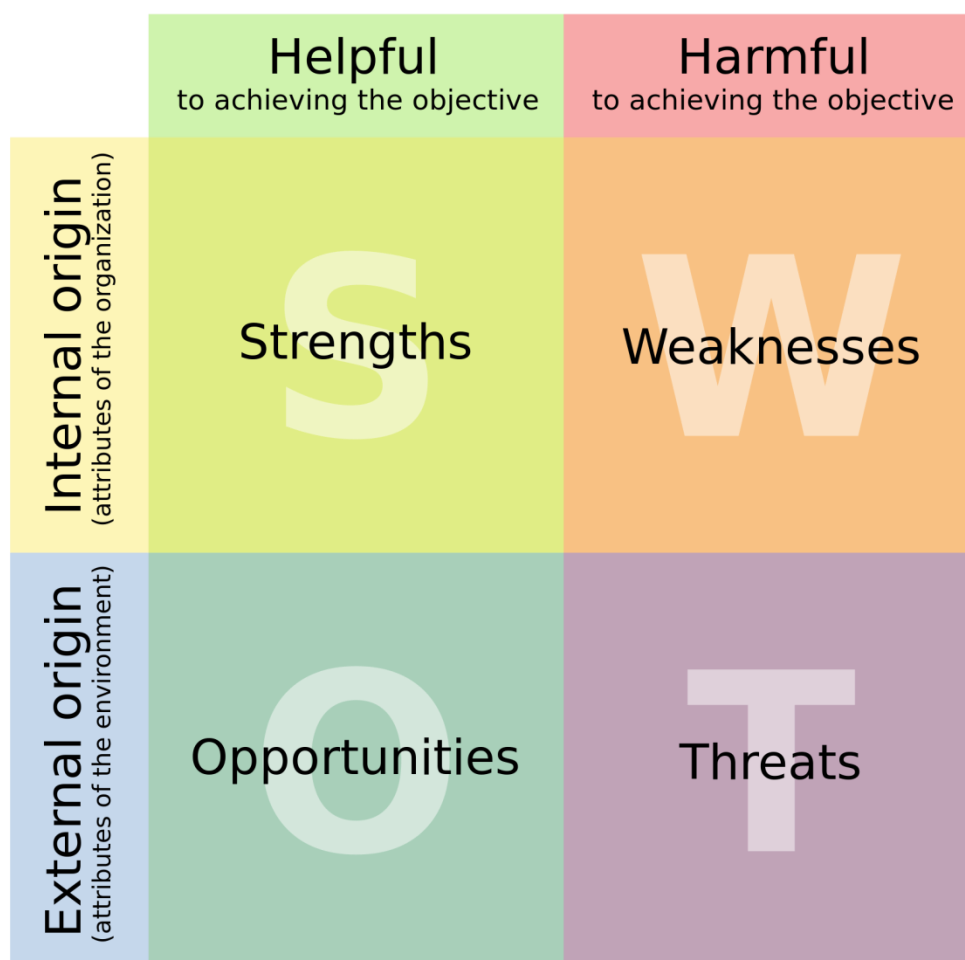


²⁴<http://onlinepapadopoulos.blogspot.gr/search/label/%CE%A3%CE%91%CE%9B%CE%91%CE%9C%CE%99%CE%9D%CE%91>

²⁵ Humphrey, Albert , 2005, SWOT Analysis for Management Consulting, Alumni Newsletter

Παρά το γεγονός ότι η ανάλυση απαρτίζεται από αυτά τα παραπάνω, όπως φαίνεται στην εικόνα, η πιο σωστή απεικόνιση είναι η παρακάτω καθώς συνθέτει τα στοιχεία για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

SWOT ANALYSIS



Συγκεκριμένα, για τη ζεύξη της Σαλαμίνας με το Πέραμα ισχύουν τα παρακάτω:

Δυνάμεις (strengths)

- Σημαντική μείωση του χρόνου μετακίνησης, επομένως και λιγότερες δαπάνες για την μετακίνηση αλλά και μεγαλύτερη αξιοπιστία στην χρονική εκτίμηση της μεταφοράς. Γεγονός που βοηθά τις επαγγελματικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες, μεταφορές εμπορευμάτων και άλλα.
- Δυνατότητα για μετακίνηση ανεξαρτήτως καιρικών συνθηκών
- Αυτονομία των οχημάτων και επιβατών, δυνατότητα για μετακίνηση ανεξαρτήτως ακτοπλοϊκών δρομολογίων.
- Ασφαλέστερες μετακινήσεις
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας κατά την διάρκεια του έργου
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, έμμεσα, καθώς θα αναπτυχθεί και θα αναβαθμιστεί η οικονομία του νησιού (θα αναπτυχθούν ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις αλλά θα είναι το έδαφος πιο πρόσφορο να ανοίξουν καινούριες)
- Προώθηση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης του νησιού

Αδυναμίες (weaknesses)

- Στενότητα οικονομικών πόρων

Ευκαιρίες (opportunities)

- Ένταξη του έργου στο πακέτο «Γιούνκφερ», επομένως εύρεση κεφαλαίων
- Βοηθητική θέση του νησιού
- Μικρή απόσταση μεταξύ Σαλαμίνας – Περάματος
- Μεγάλη κινητικότητα επιβατών και οχημάτων
- Αυξημένη ζήτηση της μετακίνησης

Απειλές (threats)

- Διαμαρτυρίες κατοίκων του νησιού
- Ευαισθητοποίηση πολιτών για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος
- Ανησυχία των κατοίκων για την διασφάλιση της ηρεμίας και ομαλής λειτουργίας του νησιού
- Ασταθές πολιτικό περιβάλλον
- Ασταθές οικονομικό καθεστώς, που συνεπάγεται ότι ενυπάρχει ο κίνδυνος να σταματήσει και να ακυρωθεί το έργο χωρίς να έχει τελειώσει ενώ θα έχουν δαπανηθεί χρήματα για αυτό

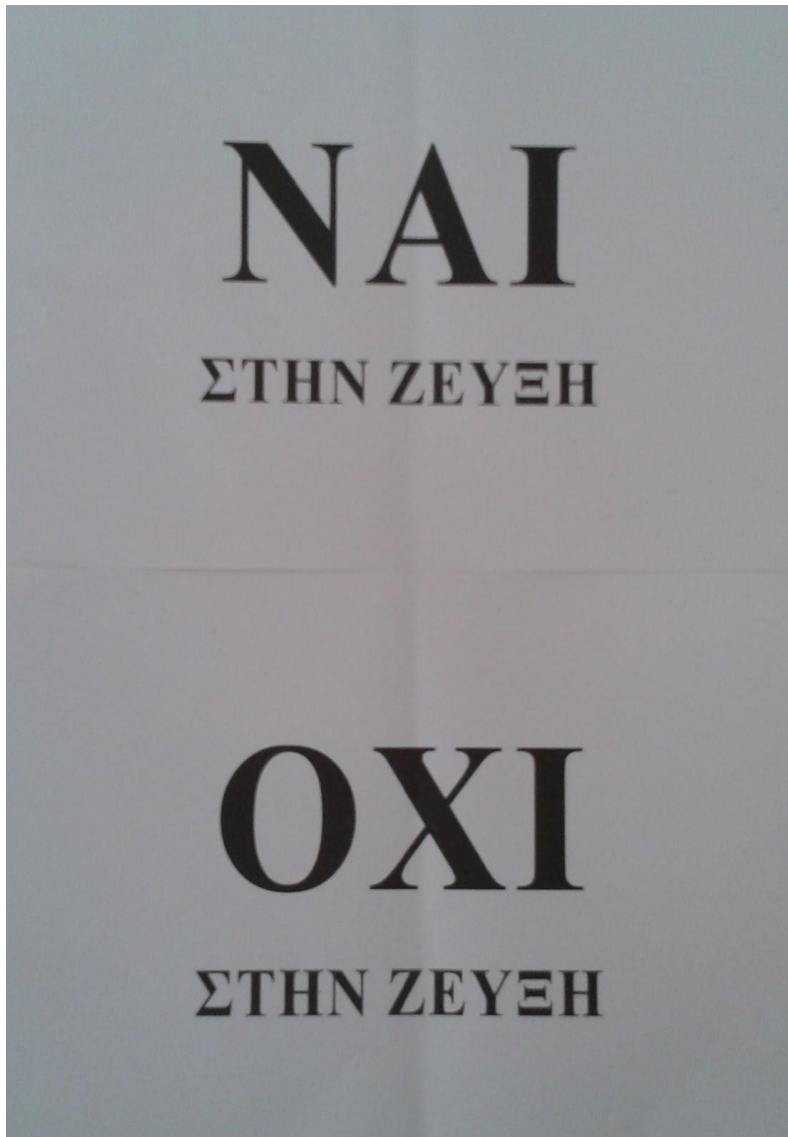
Επομένως, συνθέτοντας τα παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε πως οι αρμόδιοι καλούνται να αξιοποιήσουν την ευκαιρία που δίνει «το πακέτο Γιούνκερ» για να εξουδετερώσουν την αδυναμία της στενότητας οικονομικών πόρων.

Ενώ, παράλληλα, για να εξουδετερώσουν τις ενέργειες αντίστασης των ανθρώπων που αποτελούν απειλή για την επίτευξη του έργου, την ίδια ώρα που πληθώρα ανθρώπων

επιζητούν το έργο, είτε για την εύρεση εργασίας είτε για την αναβάθμιση του τόπου, η διεξαγωγή δημοψηφίσματος, όπως και συνέβη, θα μπορούσε να δώσει τη λύση. Σε περίπτωση όπου υπερτερούσε η άποψη του «ναι στη ζεύξη», οι αντιστάσεις θα έπρεπε να καμφθούν, δεδομένου του σεβασμού της άποψης της πλειοψηφίας.

Το Δημοψήφισμα

Το δημοψήφισμα, με ερώτημα αν πραγματοποιηθεί η ζεύξη ή όχι, διεξήχθη την Κυριακή στις 20 Μαρτίου 2016.



Όπως είναι φυσικό, υπήρχαν εξ αρχής, από τη στιγμή που ανακοινώθηκε η διεξαγωγή του δημοψηφίσματος, έντονες αντιδράσεις με αποτέλεσμα να κηρυχτεί ένας «πόλεμος» με μένος κυρίως απέναντι στην Δήμαρχο, Νάννου Παπαθανασίου Ισιδώρα, η οποία και προέβη στην διεξαγωγή του δημοψηφίσματος.

Τα αποτελέσματα του δημοψηφίσματος, όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα, δεν είναι κατατοπιστικά, καθώς έχει διχαστεί το κοινωνικό σύνολο ανάμεσα στο «ναι» και στο «όχι».

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 20ης/3/2016						
	ΨΗΦΙΣΑΝΤΕΣ	ΝΑΙ	ΌΧΙ	ΛΕΥΚΑ	ΑΚΥΡΑ	
ΣΑΛΑΜΙΝΑ	3160	1359	1758	13	30	ΔΗΜΟΤΕΣ
	16	11	4	0	1	ΜΗ ΔΗΜΟΤΕΣ - ΚΑΤΟΙΚΟΙ
ΔΙΑΝΤΕΙΟ	553	399	145	0	9	ΔΗΜΟΤΕΣ
	24	17	6	0	1	ΜΗ ΔΗΜΟΤΕΣ - ΚΑΤΟΙΚΟΙ
ΣΕΛΗΝΙΑ	290	202	77	4	7	ΔΗΜΟΤΕΣ
	33	23	8	0	2	ΜΗ ΔΗΜΟΤΕΣ - ΚΑΤΟΙΚΟΙ
ΑΜΠΕΛΑΚΙΑ	581	278	298	3	2	ΔΗΜΟΤΕΣ
	12	6	6	0	0	ΜΗ ΔΗΜΟΤΕΣ - ΚΑΤΟΙΚΟΙ
ΔΗΜΟΤΕΣ ΣΥΝΟΛΙΚΑ	4584	2238	2278	20	48	
ΜΗ ΔΗΜΟΤΕΣ - ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΣΥΝΟΛΙΚΑ	85	57	24	0	4	
Κατόπιν ελέγχου & διασταύρωσης τα τελικά ποσοστά είναι τα εξής: ΝΑΙ 48,79% ΌΧΙ 49,68% ΛΕΥΚΑ 0,45% ΑΚΥΡΑ 1,08%						

Η άποψη του «όχι» υπερτερεί, όμως με τόσο ελάχιστο ποσοστό που η απόφαση δεν γίνεται να παρθεί αβίαστα καθώς θα δυσανεστήσει το υπόλοιπο μισό του πληθυσμού.^{26, 27}

²⁶ <http://www.metaforespess.gr/>

²⁷ <http://www.metaforespess.gr/naftilia/item/14198-dixasmenoi-sti-salamina-gia-tin-zeyksi-me-to-perama-isopalia-sto-dimopsifisma.html>

Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, με όλα τα παραπάνω, η διαχείριση αλλαγής είναι μία διαδικασία management, της οποίας η χρησιμότητα είναι αδιαπραγμάτευτη. Ενώ υπάρχουν δεκάδες προσεγγίσεις, η πιο αναλυτική και κατατοπιστική είναι αυτή της ανάλυσης Kotter, αποτελούμενη από τα 8 βήματα της αλλαγής.

Οι αναπτυξιακές προοπτικές, ωστόσο, συντελούν στην αλλαγή, καθώς με απώτερο σκοπό να τις εκμεταλλευτούν οι αρμόδιοι μπαίνουν στην διαδικασία της διαχείρισης αλλαγής. Το βασικότερο κομμάτι, βέβαια, είναι να προβλεφθούν σωστά και έγκαιρα και να παρακάμψουν τα τυχόν προβλήματα.

Τέλος, τα παραπάνω εφαρμόζονται στα διάφορα έργα που πραγματοποιούνται όπως αυτό της ζεύξης Σαλαμίνας – Περάματος, το οποίο χρήζει άμεσης κινητοποίησης και πραγματοποίησης. Καθώς, παρότι έχει πολλά θετικά να προσδώσει, χρειάζεται προσοχή στις κινήσεις και ιδιαίτερο χειρισμό. Για την επιτυχία τέτοιων έργων είναι κρίσιμης σημασίας να εφαρμοστούν κατάλληλα οι θεωρίες που αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια.

Βιβλιογραφία

- Λεξικό Τριανταφυλλίδη: λήμμα : «αλλαγή»
- Keith Morrison, 1998, Management Theories for Educational Change, SAGE Publications
- <https://el.wikipedia.org/wiki/>
- <https://el.wikipedia.org/wiki/>
- Peter M. Senge , 1999, The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization, Crown Business
- Bev Burke, 2002, Education For Changing Unions, Between the Lines
- McLaughlin, M. (1990). The Rand change agent study revisited: Macro perspectives and micro realities. Educational Researcher
- Kate Nelson, 2005, The Change Management Pocket Guide, Change Guides
- https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm
- https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm
- http://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/humanresources/documents/learningdevelopment/the_change_curve.pdf
- https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_96.htm
- John P. Kotter, 1997, Change Management: Strategies for Realizing Change, Harvard Business School
- John P. Kotter , 2012, Leading Change, With a New Preface by the Author, Harvard Business Review Press
- λεξικό Τριανταφυλλίδη, λήμμα «αναπτυξιακός» και «ανάπτυξη»
- λεξικό Τριανταφυλλίδη, λήμμα «προοπτική»
- <http://www.econs.com.sg/free-downloads/economic-growth/>
- <http://www.econs.com.sg/free-downloads/economic-growth/>
- <http://itdelivery.com.au/professional-services/organisational-change-management>
- [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%BD%CE%B1_\(%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%AF\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%BD%CE%B1_(%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%AF))
- <http://www.salamina.gr/>

- [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%BD%CE%B1_\(%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%AF\)](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%BD%CE%B1_(%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%AF))
- <http://www.kathimerini.gr/857594/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/e3i-zhthmata-8a-krinoyn-thn-yposalassia-zey3h-toy-peramatos-me-thn-eleysina>
- <http://onlinepapadopoulos.blogspot.gr/search/label/%CE%A3%CE%91%CE%9B%CE%91%CE%9C%CE%99%CE%9D%CE%91>
- Humphrey, Albert , 2005, SWOT Analysis for Management Consulting, Alumni Newsletter
- <http://www.metaforespress.gr/>
- <http://www.metaforespress.gr/naftilia/item/14198-dixasmenoi-sti-salamina-gia-tin-zeyksi-me-to-perama-isopalia-sto-dimopsifisma.html>