

Αλλαγή Έννοια, θεωρίες και διαδικασία εφαρμογής

Ανδρέας Χαραλάμπους

BSc, MSc, Υποψήφιος Διδάκτωρ, Νοσηλευτική Σχολή, Κύπρος

Νοσηλευτική Σχολή Κύπρου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ Η ανθρώπινη φύση μπορεί να δει την ανάγκη για αλλαγή με ενθουσιασμό ή μπορεί να την αντιμετωπίσει απλώς με σκεπτικισμό. Από την άλλη μεριά, είναι δυνατόν να την αντιμετωπίσει εχθρικά, αντιστεκόμενη με κάθε μέσο στην εφαρμογή της. Συνήθως επικρατεί η συντηρητική συμπεριφορά, που ενισχύει την επιθυμία διατήρησης των υπαρχουσών συνθηκών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα κάθε προσπάθεια αλλαγής να μην είναι εύκολη υπόθεση. Από την ανασκόπηση της σύγχρονης βιβλιογραφίας φαίνεται ότι η επιτυχής εισαγωγή μιας αλλαγής στο κλινικό χώρο προϋποθέτει εξειδικευμένες γνώσεις σχετικά με τα στάδια της αλλαγής, το φορέα της αλλαγής και τις δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή. Επιπλέον, οι αλλαγές αυτές, για να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, πρέπει να πραγματοποιηθούν μέσα από μια συγκεκριμένη διαδικασία.

Λέξεις-κλειδιά:

- Έννοια αλλαγής • Διεργασία αλλαγής
- Στάδια αλλαγής • Φορέας αλλαγής

Υπεύθυνος αλληλογραφίας

Ανδρέας Χαραλάμπους

Νοσηλευτική Σχολή Κύπρου

Κολοκοτρώνη 59, Αγία Τριάδα, Λεμεσός, Κύπρος

Τηλ. 0035 799 693 478

E-mail: achavalambous@hotmail.com

Change Terminology, theories and process of implementation

Andreas Charalambous

BSc, MSc, PhD Candidate, School of Nursing, Cyprus

School of Nursing of Cyprus

ABSTRACT The human nature can perceive the need for change with enthusiasm or might deal with it with skepticism. On the contrary, it might deal with change with hostility and resist its' implementation by every means. Usually, the conservative behaviour prevails, strengthening the desire to maintain the current circumstances. Therefore, every attempt to introduce change is not an easy task. The current literature review indicates that the successful introduction of change in the clinical setting necessitates specific knowledge about the stages of change, the change agent, and the constraining forces in the organisation. Furthermore, these changes need to be introduced in a certain way as to trigger the desired results.

Key words:

- Meaning of change • Process of change
- Stages of change • Change agent

Corresponding author

Andreas Charalambous

School of Nursing of Cyprus

59 Kolokotroni street, Agia Triada, Limassol, Cyprus

Tel. 0035 799 693 478

E-mail: achavalambous@hotmail.com

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της ζωής μας είναι οι αλλαγές που συντελούνται συνεχώς σε διάφορα επίπεδα, είτε αυτά είναι προσωπικά είτε ομαδικά και αφορούν στο χώρο της οικογένειας, της εργασίας ή την κοινότητα.

Ωστόσο, είναι στη φύση του ανθρώπου να αντιστέκεται στο καθετί που έρχεται να διαταράξει την καθημερινότητα, τη ρουτίνα. Η στάση του αυτή θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί αναγκαιότητα επιβίωσης.¹ Πρόκειται για ένα καθολικό φαινόμενο, του οποίου χωρίς υπερβολή οι διαστάσεις αγγίζουν όλους τους τομείς της ζωής μας.² Η επαγγελματική μας διάσταση και το επαγγελματικό μας μέλλον πολύ συχνά βασίζεται πάνω σε αυτές τις αλλαγές για τη βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης. Αν δεν μάθουμε να τις αντιμετωπίζουμε αποτελεσματικά και να τις κατευθύνουμε στο σημείο της επιλογής, τότε προκύπτουν διάφορες δυσκολίες και προβλήματα, με απρόβλεπτες συνέπειες. Οι νοσηλεύτριες, με την ικανότητα αντιμετώπισης των αλλαγών, μπορούν να αποβούν αποτελεσματικοί φορείς αλλαγής στο σύστημα φροντίδας.

Ένας ευέλικτος, καλοσχεδιασμένος και δημιουργικός οργανισμός θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να ελίσσεται και να προσαρμόζεται στις αλλαγές που του επιβάλλονται ή ο ίδιος επιλέγει να εφαρμόσει. Στον τομέα της υγείας, η αναγκαιότητα της αλλαγής δεν αποτελεί άγνωστο φαινόμενο, αφού τη θέση του οργανισμού παίρνει η νοσοκομειακή μονάδα. Το νοσοκομείο δεν αποτελεί εξαίρεση στα δεδομένα αυτά που επικρατούν στους υπόλοιπους οργανισμούς. Οι μεταβολές στις ανάγκες των ασθενών, των νοσηλευτών, των προϊσταμένων και των συγγενών είναι μόνο μερικοί από τους παράγοντες που πιέζουν για αλλαγές, τις οποίες σήμερα καλούμαστε να επιφέρουμε και με τις οποίες πρέπει να προσαρμοστούμε.

Τα παραπάνω θα μπορούσε κανείς να πει ότι αποτελούν έναν αγώνα επιβίωσης. Αυτός που μπορεί να προσαρμόζεται είναι και αυτός που κατά κανόνα επιβιώνει, σύμφωνα με τη θεωρία της εξέλιξης του Δαρβίνου. Επομένως, η αλλαγή έχει γίνει συνώνυμο της επιβίωσης και της εξέλιξης.

Σκοπός του παρόντος άρθρου είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος της αλλαγής, το οποίο έχει διαχωριστεί σε επιμέρους ενότητες για την καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που διέπουν την αλλαγή και τη διαδικασία εφαρμογής της.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Έννοια της αλλαγής

Έχουν αποδοθεί πολλοί ορισμοί, ανάλογα πάντοτε με την ιδιότητα και την αντίληψη του εκάστοτε εισηγητή της έννοιας.

Η έννοια της αλλαγής μπορεί να οριστεί τόσο απλά όσο το να κάνεις κάτι διαφορετικό ή να γίνεις διαφορετικός.³ Ο Lippitt⁴ θεωρεί την αλλαγή ως μια προγραμματισμένη ή απρογραμματίστη τροποποίηση από το κατεστημένο σε έναν οργανισμό. Η Gillies⁵ εισηγήθηκε μια νέα ερμηνεία, που όμως κτίζει πάνω στην υφιστάμενη του Lippitt,⁴ θεωρώντας την αλλαγή ως μια καταβολή ή αλλοίωση. Ο Adair⁶ ορίζει την αλλαγή ως μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη, η οποία συνιστά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης ενός ατόμου ή μιας ομάδας σε ένα νέο περιβάλλον, όπου θα μπορεί να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά. Είναι γεγονός ότι αν και οι διάφορες έννοιες που έχουν αποδοθεί κατά καιρούς στην αλλαγή φαίνεται να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους, εντούτοις πάντοτε συνδέονται με ένα κοινό σημείο, την περιγραφή μιας νέας κατάστασης διαφορετικής από το κατεστημένο.

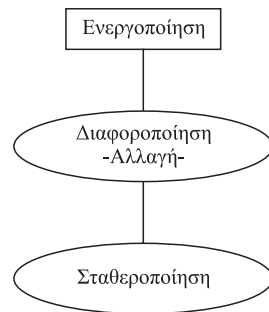
Διαδικασία της αλλαγής

Σύμφωνα με τη Χαραλαμπίδου,⁷ η αλλαγή είναι μια διεργασία που περιλαμβάνει στρατηγικές και πρέπει να αποτελεί αντικείμενο εκπαίδευσης για όλους τους νοσηλευτές ανεξάρτητα από την ιεραρχική βαθμίδα που κατέχουν. Απαιτείται ολοκληρωμένη σκέψη, ώστε τα προβλήματα να εξετάζονται στο σύνολό τους.

Στην προσπάθεια κατανόησης της διαδικασίας της αλλαγής αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες. Αυτή που φαίνεται να εφαρμόζεται με επιτυχία είναι εκείνη του Kurt Lewin,⁸ σύμφωνα με την οποία τα βασικά στάδια της διαδικασίας της αλλαγής είναι τα ακόλουθα (σχήμα 1):

- Ενεργοποίηση (unfreezing stage)
- Κινητοποίηση (motivation stage)
- Σταθεροποίηση (refreezing stage).

Η ενεργοποίηση της υπάρχουσας κατάστασης είναι η διαδικασία κινητοποίησης των ατόμων εκείνων που έχουν προετοιμαστεί για την προτεινόμενη αλλαγή. Τα στοιχεία στα οποία θα βασιστεί ο φορέας της αλλαγής (change agent) για να επιτύχει στο στάδιο αυτό είναι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και η πειθώ για αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή.⁸ Η ενεργός συμμετοχή είναι απαραίτητη αρχικά στην αναγνώριση του προβλή-



Σχήμα 1. Βασικά στάδια της αλλαγής (από Lewin⁸).

ματος και στη συνέχεια στη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων για την κάμψη των πιθανών αντιστάσεων.

Η φάση της κινητοποίησης επιτυγχάνεται με τη μεταβολή των στόχων σε ένα επίπεδο ισορροπίας, που επιτυγχάνεται με την αναγνώριση ότι το κατεστημένο δεν είναι πλέον ωφέλιμο και χρήσιμο. Σε αυτή τη φάση, τα άτομα ενθαρρύνονται να εκφράσουν τις απόψεις τους με την αναγνώριση του προβλήματος κάτω από διαφορετική προοπτική. Με την ενεργοποίηση αυτών των απόψεων, που ευνοούν τις αλλαγές, δημιουργείται το κατάλληλο περιβάλλον μέσα στο οποίο η αλλαγή μπορεί να εφαρμοστεί. Η ολοκλήρωση σε μια νέα συμπεριφορά είναι η σταθεροποίηση, με την οποία τα νέα δεδομένα που έχουν δημιουργηθεί εδραιώνονται σε μια νέα ισορροπία. Η αλλαγή αυτή ενθαρρύνεται και ενδυναμώνεται με τυπικούς και άτυπους μηχανισμούς (πολιτική-επικοινωνία).

Ο Rogers⁹ διαχώρισε τη φάση της ενεργοποίησης σε τρεις διαδικασίες:

- Ενημέρωση
- Ενδιαφέρον
- Αξιολόγηση.

Το αντίστοιχο στάδιο της «κίνησης στο νέο επίπεδο-αλλαγή», όπως το παραθέτει ο Lewin,⁸ αντικαθίσταται εδώ από το στάδιο της «δοκιμασίας». Τέλος, το στάδιο της «σταθεροποίησης» δίνει τη θέση του στην «αποδοχή/υιοθέτηση». Ο Rogers,⁹ σε αντίθεση με τον Lewin,⁸ υποστηρίζει ότι η αλλαγή δεν αποτελεί απλή υιοθέτηση και αποδοχή κάποιας συμπεριφοράς. Θεωρεί ότι με την αλλαγή μπορεί να συντελεστεί ανατροπή του υφιστάμενου καθεστώτος και για το λόγο αυτό τονίζει την ανάγκη παραχώρησης συγκεκριμένης περιόδου για την αποδοχή ή απόρριψή της.

Ο Lippitt⁴ καθόρισε τα ακόλουθα στάδια στη διαδικασία της αλλαγής:

- Διάγνωση του προβλήματος
- Αξιολόγηση κινήτρων και δυνατότητα αλλαγής
- Εκτίμηση των κινήτρων και των μέσων του φορέα της αλλαγής
- Επιλογή προοδευτικών στόχων αλλαγής
- Επιλογή του ρόλου του φορέα
- Σταθεροποίηση της αλλαγής
- Τερματισμός των βοηθητικών σχέσεων.

Μια σχηματική απεικόνιση των διαφόρων φάσεων αλλαγής των Lewin,⁸ Rogers,⁹ Lippitt⁴ και Havelock¹⁰ φαίνεται στον πίνακα 1.

Ο Havelock¹⁰ περιγράφει τη διεργασία της αλλαγής σε 6 φάσεις, δίνοντας έμφαση στη φάση του προγραμματισμού όσον αφορά στη δημιουργία σχέσης και διάγνωσης του προβλήματος:

- Δημιουργία σχέσης
- Διάγνωση του προβλήματος
- Απόκτηση πόρων
- Επιλογή λύσης
- Εξασφάλιση αποδοχής
- Σταθεροποίηση.

Μια λιγότερο τυπική θεωρία αλλαγής, που ξεφεύγει από τα πλαίσια στα οποία έχουν κινηθεί οι προηγούμενες, είναι αυτή της νοσηλευτικής διεργασίας ως μεθόδου επίλυσης προβλημάτων¹¹ και κατ' επέκταση προαγωγής της αλλαγής.

Η νοσηλευτική διεργασία είναι μια συστηματική μέθοδος, που στοχεύει στην αναγνώριση και αντιμετώπιση των πραγματικών και δυνητικών προβλημάτων υγείας των ασθενών. Αυτή η διεργασία βασίζεται σε στοιχεία που είναι αποτελεσματικά στην προαγωγή της ποιοτικής αλλά συγχρόνως και ολιστικής φροντίδας του ασθενούς.

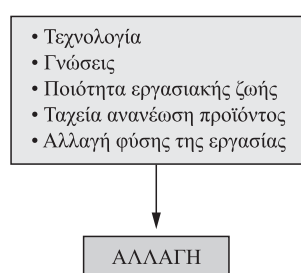
Σύμφωνα με τη Ραγιά,¹² τα στάδια της νοσηλευτικής διεργασίας είναι τα ακόλουθα:

- Αξιολόγηση του ασθενούς
- Προγραμματισμός της νοσηλείας
- Εφαρμογή της νοσηλείας
- Εκτίμηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΙΕΖΟΥΝ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

Οι παράγοντες εκείνοι που επιστημονικά έχει αποδειχθεί ότι ασκούν κάποια μορφή πίεσης για τη διενέργεια αλλαγών είναι οι εξής (σχήμα 2):

Πίνακας 1. Σύγκριση των θεωριών αλλαγής (από Sullivan & Decker ¹³).			
Lewin	Lippitt	Havelock	Rogers
Ενεργοποίηση	Διάγνωση προβλήματος Αξιολόγηση υποκίνησης Αξιολόγηση υποκίνησης φορέα αλλαγής και των πηγών του	Δημιουργία σχέσης Διάγνωση προβλήματος Απόκτηση πόρων	Γνώση Πειθώ Απόφαση
Αλλαγή	Επιλογή προοδευτικών στόχων Επιλογή ρόλου από φορέα	Επιλογή λύσης Εξασφάλιση αποδοχής	Εφαρμογή
Σταθεροποίηση	Διατήρηση αλλαγής Τερματισμός σχέσης βοήθειας	Σταθεροποίηση	Υιοθέτηση



Σχήμα 2. Παράμετροι που πιέζουν για αλλαγή (προσαρμογή από Haynes¹⁴).

- Τεχνολογία
- Γνώσεις
- Ποιότητα εργασιακής ζωής
- Ταχεία ανανέωση προϊόντος
- Αλλαγή φύσης της εργασίας.

Σε αυτά έρχονται να προστεθούν οι απόψεις του Toffler,¹⁵ ο οποίος υποστηρίζει ότι οι αλλαγές στο σύστημα φροντίδας μπορεί να προκύψουν από πέντε παράγοντες:

- Περιβαλλοντικοί παράγοντες
- Επικέντρωση στο πρόβλημα
- Κινητοποίηση για την αυτοφροντίδα και ευθύνη σε σχέση με την υγεία
- Συμμετοχή των ατόμων στο πρόγραμμα της υγείας
- Ρόλος των επιστημόνων, που συνεχώς μεταβάλλεται.

ΕΙΔΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η αλλαγή μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Σύμφωνα με τον Nicholson,¹⁶ η αλλαγή μπορεί να είναι προγραμματισμένη ή απρογραμματιστή. Η προγραμματισμένη αλλαγή έχει αναγνωριστεί ως αναπόσπαστο τμήμα της ανάπτυξης του εκάστοτε οργανισμού, ενώ η αλλαγή έχει

καθοριστεί ως η μετακίνηση του οργανισμού από την παρούσα κατάσταση σε κάποια επιθυμητή κατάσταση.¹⁷

- *Προγραμματισμένη.* Το είδος αυτό της αλλαγής είναι αποτέλεσμα μελέτης, σχεδιασμού και συνεργασίας διαφόρων παραγόντων αλλαγής, που στοχεύουν στη διευκόλυνση της αποδοχής της αλλαγής από τα άτομα στα οποία αναφέρεται η αλλαγή.¹⁸

- *Μη προγραμματισμένη.* Είναι το τυχαίο αποτέλεσμα που προκαλείται από μια εξωτερική ενέργεια (ενέργεια αλλαγής), η οποία στοχεύει στην αποκατάσταση του ισοζυγίου μεταξύ του περιβάλλοντος και του συστήματος.¹⁸

ΦΟΡΕΑΣ/ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (CHANGE AGENT)

Φορέας της αλλαγής είναι το άτομο εκείνο που επωμίζεται την ευθύνη για την εφαρμογή της αλλαγής. Στο ίδιο μοτίβο κινείται και ο ορισμός που διατυπώθηκε από τον Klein (πάρθηκε από Haynes¹⁴), ο οποίος θεωρεί το φορέα της αλλαγής ως το μέσο εκείνο που μεσολαβεί για την πραγματοποίησή της, προετοιμάζοντας το περιβάλλον και παρέχοντας τα ανάλογα κίνητρα.

Σύμφωνα με τη Ζαβλάνου,¹⁹ ο φορέας της αλλαγής μπορεί να είναι μέλος του οργανισμού (εσωτερικός φορέας) ή ένας ειδικός σύμβουλος έξω από τον οργανισμό (εξωτερικός φορέας). Ο εσωτερικός φορέας θεωρείται ότι έχει την ικανότητα, τη γνώση και την ενεργητικότητα να βοηθήσει στην πραγματοποίηση της αλλαγής. Ο εξωτερικός φορέας είναι ένας επαγγελματίας που έχει εκπαιδευτεί στην εφαρμογή της κάθε φάσης της διαδικασίας της αλλαγής. Η ομοιότητά τους έγκειται στον κοινό τους στόχο, δηλαδή την αύξηση της ατομικής επίδοσης, την αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και γενικά τη βελτίωση, ανάπτυξη και επιτυχία του οργανισμού μέσα από την αλλαγή.¹⁹

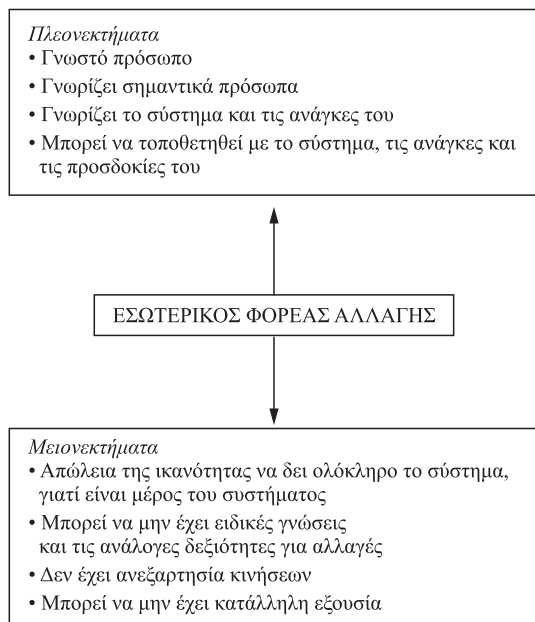
Τόσο ο εσωτερικός όσο και ο εξωτερικός φορέας της αλλαγής συγκεντρώνουν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τα οποία φαίνονται στα σχήματα 3 και 4.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΣΤΕΚΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

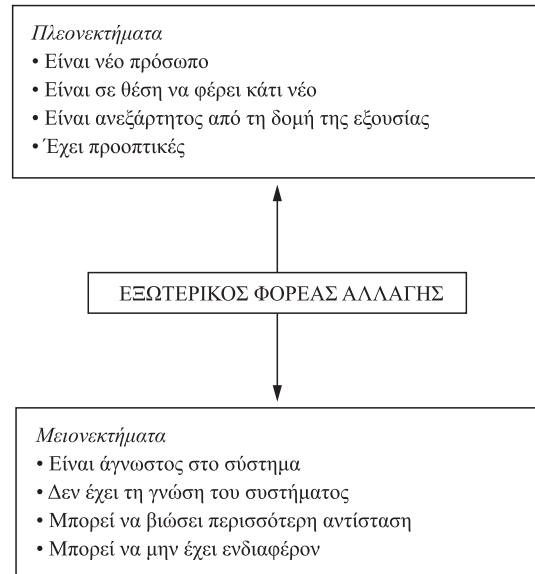
Παρόλο που οι αλλαγές αποτελούν μέρος της ζωής μέσα στον οργανισμό, είναι γεγονός ότι τα άτομα αντιστέκονται σε αυτές. Η αντίσταση μπορεί να είναι φανερή και να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγής ή να μην είναι εμφανής, οπότε παρουσιάζεται με διάφορα αληθοφανή επιχειρήματα.¹⁹ Ο Lewin⁸ επισήμανε τις έννοιες των καθοδηγητικών δυνάμεων και αντιστάσεων. Οι πρώτες είναι αυτές που επηρεάζουν θετικά την αλλαγή και την οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Αντίθετα, οι δυνάμεις της αντίστασης είναι εκείνες που αντιστέκονται ή εμποδίζουν τη διεργασία της αλλαγής.

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια διαμετρικά αντίθετη δύναμη, η οποία στην πράξη προβάλλει εμπόδια στην επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής.⁸ Η επικοινωνία αποτελεί το μέσο που βοηθά στην κατανόηση της αντίστασης και στην πρόβλεψη των εσφαλμένων αντιλήψεων.²¹

Ο Haffer²² έχει διαχωρίσει τις αντιστάσεις σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, ανάλογα με το πού εστιάζονται και από ποιους εκδηλώνονται:



Σχήμα 3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εσωτερικού φορέα (προσαρμογή από Haynes¹⁴).



Σχήμα 4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εξωτερικού φορέα (προσαρμογή από Haynes¹⁴).

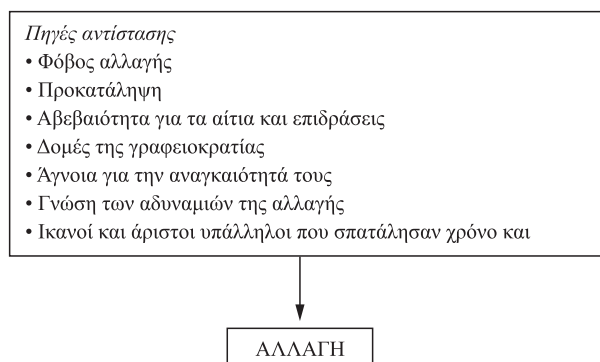
- Λογικές/ορθολογιστικές
- Ψυχολογικές/συναισθηματικές
- Κοινωνικές (ενδιαφέροντα ομάδων).

Οι λογικές αντιστάσεις μπορεί να οφείλονται σε ανησυχίες, οι οποίες εστιάζονται στο χρόνο που θα απαιτηθεί μετά την εφαρμογή της αλλαγής και στις προσπάθειες που θα καταβληθούν για εκπαίδευση στη συγκεκριμένη αλλαγή.

Η πιθανότητα υποβάθμισης του επιπέδου κάποιων δεξιοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές δυνάμεις εναντίον της αλλαγής. Το κόστος της αλλαγής μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα αντίστασης, αφού οι νοσηλευτικές μονάδες με τα Εθνικά Συστήματα Υγείας διαμορφώνονται στη βάση οικονομικών οργανισμών (κερδοσκοπικών). Τέλος, διαφορετικές εκτιμήσεις από το προσωπικό μπορεί να οδηγήσουν στην ανάπτυξη αρνητικής στάσης απέναντι στην προτεινόμενη αλλαγή.

Οι ψυχολογικές/συναισθηματικές αντιστάσεις μπορεί να οδηγούνται από παράγοντες όπως:

- Αντιπάθεια προς τον πρωταγωνιστή της αλλαγής
- Φόβος του αγνώστου
- Απουσία εμπιστοσύνης στους άλλους
- Βραδεία προσαρμογή στην αλλαγή
- Επιθυμία ασφάλειας και διατήρηση του κατεστημένου (status quo).



Σχήμα 5. Πηγές αντιστάσεων. Οι δυνάμεις αυτές είναι διαμετρικά αντίθετες με την αλλαγή (προσαρμογή από Prochaska et al²³).

Οι κοινωνικές αντιστάσεις φαίνεται να πηγάζουν, σύμφωνα με τον Parrish,²⁰ από παράγοντες που μπορούν συνοψιστούν στα εξής:

- Επένδυση ενδιαφερόντων
- Επιθυμία διατήρησης φιλικών σχέσεων
- Περιορισμένη αντίληψη-σκέψη
- Αξίες που είναι διαφορετικές από αυτές της ομάδας
- Πολιτικές συμμαχίες.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΩΝ

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες αντιστάσεων, ανάλογα με την ένταση της αντίστασης που επιχειρείται. Έτσι, ανάλογα με τις δυνάμεις που απαιτούνται για αντιστροφή των αντιστάσεων, αυτές διακρίνονται σε:

- *Επιφανειακές.* Πρόκειται για αντιστάσεις που εκδηλώνονται επιπόλαια και στερούνται ισχυρού υπόβαθρου. Συνήθως δεν απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια για το ξεπέρασμά τους.
- *Μέτριες.* Πρόκειται για τις αντιστάσεις με τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης. Η προσπάθεια για αντιστροφή τους πρέπει να είναι πιο οργανωμένη και συστηματική. Η αιτιολογία τους συνήθως εντοπίζεται σε συναισθηματικά θέματα και το φόβο παραγνώρισης.
- *Ισχυρές.* Από τον ορισμό τους φαίνεται ότι πρόκειται για μεγάλες αντιστάσεις, που εκδηλώνονται μέσα στον οργανισμό. Οφείλονται συνήθως στην απώλεια δικαιωμάτων που παρείχε το κατεστημένο. Οι αντιστάσεις αυτές έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να εμποδίσουν την εφαρμογή κάποιας αλλαγής.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΩΝ

Οι Kotter και Schlesinger²⁴ εισηγούνται 6 στρατηγικές αντιμετώπισης των διαφόρων αντιστάσεων που είναι αντίθετες με την προτεινόμενη αλλαγή:

- Χειρισμός και προσεταιρισμός
- Συμμετοχή και ενεργός εμπλοκή
- Διευκόλυνση και υποστήριξη
- Εκπαίδευση και επικοινωνία
- Διαπραγματεύσεις και συμφωνίες
- Σαφής και ασαφής πίεση.

Σύμφωνα με τους Wright²⁵ και Beyers,²⁶ η επιτυχία της αλλαγής συνοδεύεται από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να ενθαρρυνθούν ανάμεσα στα άτομα που προωθούν την αλλαγή:

- Ικανότητα συνδυασμού ιδεών από διάφορες ανεξάρτητες πηγές
- Ικανότητα ενεργοποίησης ατόμων με υψηλό ενεργητικό επίπεδο
- Ολοκληρωμένη σκέψη
- Πρακτικότητα σκέψης, ικανότητα συνδυασμού φαντασίας και οραμάτων
- Ικανότητα αντιμετώπισης της αντίστασης.⁷

Παρά την αναγνώριση της ανάγκης για εισαγωγή της αλλαγής ή καινοτομίας στο τμήμα, τη μονάδα, τη διοίκηση, στο σύνολό τους οι αλλαγές είναι δύσκολες, επειδή οι δυνάμεις του κατεστημένου είναι αρκετά ισχυρές και απαιτείται συστηματική προετοιμασία πριν από κάθε προσπάθεια για εφαρμογή κάποιας αλλαγής.

Όταν υπάρχουν σκέψεις στρατηγικής αλλαγών, είναι χρήσιμο να υπάρχει οργανωμένη σκέψη,⁷ δηλαδή:

- Ποιοι μπορούν να συμμετάσχουν στην προσπάθεια
- Πώς θα προτιμούσαμε να ήταν στο μέλλον
- Από ποιους θα μπορούσαμε να αντλήσουμε βοήθεια
- Ποιες δραστηριότητες θα ήταν υποβοηθητικές για την αλλαγή
- Αναγνώριση της παρούσας κατάστασης.

Η αλλαγή είναι περισσότερο αποδεκτή όταν:

- Κατανοείται
- Ακολουθεί μια σειρά επιτυχημένων αλλαγών παρά μια σειρά αποτυχημένων
- Δεν απειλεί την ασφάλεια

- Τα άτομα που υφίστανται την αλλαγή έχουν συνεισφέρει στην οργάνωση της αλλαγής, παρά όταν επιβάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες
- Έχει σχεδιαστεί και προγραμματιστεί, παρά όταν είναι πειραματική.²⁶

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ζούμε σε μια εποχή όπου οι οργανισμοί συνεχώς αλλάζουν και η επιτυχία για μεταβολή του κατεστημένου οδηγείται από τη σωστή εφαρμογή και αξιολόγηση της αλλαγής. Αυτή η επιτυχία είναι το άμεσο αποτέλεσμα της γνώσης του πώς να αναγνωρίζεις τα εμπόδια, να εκτιμάς την αντίσταση, να σχεδιάζεις τις ενέργειες, να δεσμεύεσαι και να μπορείς να πραγματοποιείς άμεσες προσαρμογές. Η διεύθυνση της αλλαγής αποτελεί ουσιώδες στοιχείο για την επιβίωση του οργανισμού. Παρόλα αυτά, η αλλαγή δεν συνεπάγεται πάντοτε βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης, διαβεβαιώνει όμως την πρόθεση και τη δυνατότητα αλλαγής, στοιχεία που μαζί με την αντικειμενική και αυστηρή αξιολόγηση των αποτελεσμάτων οδηγούν στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο μπορεί να προκύψει η βελτίωση. Σε αντίθεση με αυτά τα δεδομένα, η βελτίωση μπορεί να μην είναι εφικτή σε έναν οργανισμό που δεν δέχεται την αλλαγή.

Κάθε προτεινόμενη αλλαγή, ακόμη και η πιο ασήμαντη, είναι σχεδόν βέβαιο πως θα συναντήσει κάποιο βαθμό αντίστασης. Η αλλαγή είναι μια δύναμη που έρχεται να ενοχλήσει την αυταρέσκεια, δηλαδή αυτό το άνετο συναίσθημα του ανθρώπου ότι όλα είναι εντάξει.²⁷ Όταν αυτή η άνεση διαταράσσεται, τότε φυσιολογικά οι άνθρωποι αντιστέκονται. Σκοπός του φορέα της αλλαγής είναι η εκτίμηση των αντιστάσεων αυτών και η αναζήτηση της πραγματικής τους αιτιολογίας. Όταν αυτό επιτευχθεί, τότε μπορεί να βρεθούν τεχνικές και τρόποι περιορισμού ή εξάλειψής τους.

Για την εφαρμογή της αλλαγής υπάρχουν διάφορες μέθοδοι, που μπορούν να εξασφαλίσουν την εισαγωγή της με περιορισμό των αντιστάσεων.

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο,²⁷ είναι σπάνιο να εξουδετερωθούν όλες οι αντιστάσεις μέσα σε έναν οργανισμό από την προσπάθεια εισαγωγής κάποιας αλλαγής. Όμως, η κατανόηση, η σωστή επικοινωνία και η διατήρηση σχέσης εμπιστοσύνης με τα άτομα και την ομάδα επιτρέπουν το μετριασμό αυτών των αντίθετων δυνάμεων, επιτρέποντας την αλλαγή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Mitchelmore M. The psychosocial implications of back injury at work. *Nurs Stand* 1996, 10:33-38
2. Handy C. *The age of unreason*. Arrow Books, 1995
3. McLeod WT. *The new concise dictionary of the English language*. Collins, 1982
4. Lippitt G. *Visualising change: Model building and the change process*. Lajolla CA, University Associates Inc, 1973
5. Gillies DA. *Nursing management: a systems approach*. WB Saunders Co, Philadelphia, London, 1989
6. Adair J. *The challenge of innovation*. England, Talbot Adair Press, 1990
7. Χαραλαμπίδου Ε. Η αναγκαιότητα της εισαγωγής αλλαγών στη νοσηλευτική. *Νοσηλευτική* 1997, 3:265-271
8. Lewin K. *Field theory in social science*. Harper & Row, New York, 1951
9. Rogers EM. *Diffusion of innovations*. Free Press, New York, 1983
10. Havelock R. *The change agents guide to innovation in education*. New Jersey, Educational Technology Publ, 1973
11. Manion J. Understanding the seven stages of change. *Adv J Nurs* 1995, 40:41-43
12. Ραγιά Α. *Βασική Νοσηλευτική*. Αθήνα, 1995
13. Sullivan EJ, Decker PJ. *Effective management in nursing*. 3rd ed. California, Addison-Wesley, 1992
14. Haynes S. Let the change come from within: the process of change in nursing. *Profession Nurse* 1992:635-638
15. Toffler A. *Future shock*. Pan Books, London, 1973
16. Nickolson N. *The Blackwell Encyclopaedia Dictionary of Organisational Behaviour*. Blackwell, Oxford, 1995
17. Cummings T, Worley C. *Organisation development and change*. West Publ Co, Ohio, 1997
18. Redfern S, Christian S. Achieving change in health care practice. *J Eval Clin Pract* 2003, 9:18
19. Ζαβλάνου Μ. *Οργάνωση και Διοίκηση*. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα, 1996
20. Parrish A. Managing change. *Nurs Managem* 1996, 3:11
21. Κοτζαμπασάκη Σ. *Διερεύνηση του περιβάλλοντος μάθησης των σπουδαστών της Νοσηλευτικής ΤΕΙ στον κλινικό τομέα*. Αθήνα, 1993
22. Haffer A. Facilitate change: choosing the appropriate strategy. *J Nurs Admin* 1986, 16:18-22
23. Prochaska JO, DiClemente CC, Norcross JC. In search of how people change. *Am Psychol* 1992, 47:1102-1114
24. Kotter P, Schlesinger A. *Choosing strategies for change*. Harvard College, New York, 1979
25. Wright SG. *Changing nursing practice*. Edward Arnold, London, 1989
26. Beyers M. Nursing responding to change. *Nurs Managem* 1990, 25:37-38
27. Κανελλόπουλος ΧΚ. *Αποτελεσματική διοίκηση*. Κανελλόπουλος, Αθήνα, 1990

Υποβλήθηκε: 21/7/2005

Επανυποβλήθηκε: 30/12/2005

Εγκρίθηκε: 10/1/2006