



ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

Φώτιος Πυροστιάνης, ΑΕΜ:0084

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Μεταξάς, Αναπληρωτής Καθηγητής,
Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Δ.Π.Θ.

Εάνθη, 2024



ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

Φώτιος Πυροστιάνης, ΑΕΜ:0084

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Εργασία Ειδίκευσης υποβλήθηκε στο Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης για την απόκτηση του τίτλου μεταπτυχιακών σπουδών ειδίκευσης στις Επιστήμες του Οργανωσιακού Σχεδιασμού και Σχεδιασμού Προϊόντων

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Μεταξάς, Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνικής Σχολής ΔΠΘ.

2ο Μέλος: Θωμάς Φωτιάδης, Καθηγητής, Τομέας Συστημάτων Διοίκησης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνικής Σχολής ΔΠΘ.

3ο Μέλος: Αθανασιος Βαβατσικος Αναπληρωτής Καθηγητής, Τομέας Συστημάτων Διοίκησης, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνικής Σχολής ΔΠΘ.

Ξάνθη, 2024



DEMOCRITUS UNIVERSITY OF THRACE
SCHOOL OF ENGINEERING
DEPARTMENT OF PRODUCTION AND MANAGEMENT
ENGINEERING

POSTGRADUATE COURSE:
MASTER IN INNOVATION, TECHNOLOGY AND BUSINESS MANAGEMENT

MASTER DISSERTATION

**The Role of Corporate Communication in the Process of
Organizational Transformation**

Fotios Pyroostianis, Registration Number: 0084

A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master in Innovation, Technology and Business Management, Department of Production and Management Engineering, Democritus University of Thrace

COMMITTEE OF EXAMINERS

Supervisor: Ioannis Metaxas, Associate Professor, Department of Production Engineering and Management, Faculty of Engineering, D.U.T.H.

Member 2: Thomas Fotiadis, Professor, Department of Management Systems, Department of Production Engineering and Management, Faculty of Engineering, D.U.T.H.

3rd Member: Athanasios Vavatsikos, Associate Professor, Department of Management Systems, Department of Production Engineering and Management, Faculty of Engineering, D.U.T.H.

Xanthi, 2024

ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΑΡΧΩΝ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Η παρούσα εργασία με τίτλο «Ο ρόλος της εταιρικής επικοινωνίας στη διαδικασία του οργανωσιακού μετασχηματισμού» είναι πρωτότυπη και πραγματοποιήθηκε από τον φοιτητή του Τμήματος Φώτιο Πυροστιάνη με Αρ. Μητρώου ΑΕΜ 0084, υπό την επίβλεψη του Ιωάννη Μεταξά, Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης. Η συγγραφή της εργασίας/διατριβής πραγματοποιήθηκε εξολοκλήρου από τον φοιτητή Στυλιανό Κοτόπουλο υπό την καθοδήγηση και τις υποδείξεις του επιβλέποντά του.

Βεβαιώνεται ότι, κατά την εκπόνηση και τη συγγραφή της εργασίας/διατριβής του, ο φοιτητής τήρησε τα προβλεπόμενα από τον νόμο και τον αντίστοιχο εσωτερικό κανονισμό του Τμήματος, σεβάστηκε πλήρως τις Αρχές της Ακαδημαϊκής Ηθικής και του Κώδικα Δεοντολογίας, οι οποίες απαγορεύουν την παραποίηση των ερευνητικών/πειραματικών αποτελεσμάτων, την αναφορά ψευδών στοιχείων, την κατάχρηση της διανοητικής ιδιοκτησίας τρίτων και τη λογοκλοπή και ότι έγινε με σεβασμό στις αρχές.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εγκρίνεται για παρουσίαση.

Όνοματεπώνυμο καθηγητή:

Υπογραφή καθηγητή:

Ημερομηνία:

Δήλωση Αυθεντικότητας:

Βεβαιώνω ότι η διπλωματική διατριβή είναι εξ' ολοκλήρου δικό μου έργο και κανένα μέρος της δεν είναι αντιγραμμένο από έντυπες ή ηλεκτρονικές πηγές, μετάφραση από ξενόγλωσσες πηγές και αναπαραγωγή από εργασίες άλλων ερευνητών ή φοιτητών. Για τη συγγραφή της διπλωματικής μου διατριβής δεν έχω χρησιμοποιήσει ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού, χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα, κλπ.).

Όνοματεπώνυμο φοιτητή:

Υπογραφή φοιτητή:.....

Ημερομηνία:.....

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

Περίληψη:

Η παρούσα μελέτη διερεύνησε το ρόλο της εταιρικής επικοινωνίας στον οργανωσιακό μετασχηματισμό, χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 101 συμμετεχόντων από διάφορους επιχειρηματικούς τομείς στην Ελλάδα. Η έρευνα εξέτασε πέντε βασικές υποθέσεις σχετικά με την επίδραση της επικοινωνίας στην αποδοχή των αλλαγών, την οργανωσιακή απόδοση, την αντίσταση στην αλλαγή και την προσαρμοστικότητα σε τεχνολογικές αλλαγές.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η στρατηγική και αποτελεσματική επικοινωνία συσχετίζεται θετικά με την επιτυχή υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών και τη βελτίωση της απόδοσης. Αντίθετα, η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας συνδέεται με αυξημένο κίνδυνο αποτυχίας των προσπαθειών μετασχηματισμού. Η έρευνα επίσης κατέδειξε ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να μειώσει την αντίσταση στην αλλαγή και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων.

Ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα ήταν ότι οι οργανισμοί με κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας φαίνεται να προσαρμόζονται πιο αποτελεσματικά στις τεχνολογικές αλλαγές. Αυτό υποδηλώνει τη σημασία της καλλιέργειας ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ανοιχτή ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών.

Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εταιρική επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία του οργανωσιακού μετασχηματισμού. Προτείνεται οι οργανισμοί να επενδύσουν στην ανάπτυξη ολοκληρωμένων στρατηγικών επικοινωνίας, στην εκπαίδευση των ηγετών σε αποτελεσματικές τεχνικές επικοινωνίας και στη δημιουργία κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας για να ενισχύσουν την ικανότητά τους να διαχειρίζονται επιτυχώς τις οργανωσιακές αλλαγές.

Λέξεις Κλειδιά: Εταιρική Επικοινωνία, Στρατηγική Επικοινωνίας, Οργανωσιακός Μετασχηματισμός, Συγκρούσεις

The Role of Corporate Communication in the Process of Organizational Transformation

Abstract:

This study investigated the role of corporate communication in organizational transformation using a sample of 101 participants from various business sectors in Greece. The study tested five main hypotheses regarding the impact of communication on change acceptance, organizational performance, resistance to change and adaptability to technological change.

The results showed that strategic and effective communication is positively correlated with successful implementation of organizational change and improved performance. In contrast, lack of effective communication is associated with an increased risk of failure of transformation efforts. Research has also shown that effective communication can reduce resistance to change and increase employee confidence.

A particularly important finding was that organisations with a culture of open communication appear to adapt more effectively to technological change. This suggests the importance of cultivating an environment that encourages the open exchange of ideas and information.

The study concludes that corporate communication is a critical factor in the success of organizational transformation. It suggests that organisations should invest in developing integrated communication strategies, training leaders in effective communication techniques and creating a culture of open communication to enhance their ability to successfully manage organisational change.

Keywords: Corporate Communication, Communication Strategy, Organizational Transformation, Conflicts

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	5
1.1 Στόχοι της Μελέτης	5
1.2 Σημασία της Μελέτης	5
1.3 Θεωρητικό μοντέλο	8
1.4 Σημασία της εταιρικής επικοινωνίας για τη διαχείριση του οργανωτικού μετασχηματισμού	10
1.5 Ο ρόλος της ανοικτής επικοινωνίας στην προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές	20
1.6 Κατανόηση των τεχνολογικών αλλαγών και της οργανωτικής προσαρμογής	21
1.7 Η σημασία της ανοικτής επικοινωνίας στην οργανωτική κουλτούρα	22
1.8 Ο ρόλος της ανοικτής επικοινωνίας στην ενίσχυση της προσαρμοστικότητας	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .	25
2.1 Θεωρία Εταιρικής Επικοινωνίας: Στρατηγικές και Πρακτικές για Αποτελεσματική Επικοινωνία	25
2.2 Στρατηγική Επικοινωνίας Καταλύτης για Αλλαγή	30
2.3 Επιτυχείς και Αποτυχημένοι Μετασχηματισμοί και η Επίδραση της Επικοινωνίας	33
2.4 Ο ρόλος της επικοινωνίας στους οργανωτικούς μετασχηματισμούς	35
2.5 Η επικοινωνία ως κρίσιμο στοιχείο της αλλαγής	35
2.5.1 Οι συνέπειες της αναποτελεσματικής επικοινωνίας	36
2.5.2. Στρατηγικές επικοινωνίας για επιτυχείς μετασχηματισμούς ..	40
2.5.3 Μέτρηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας	41
2.5.4 Δέσμευση των εργαζομένων στη διαδραστικότητα της επικοινωνίας και της οργανωτικής αλλαγής	42
2.5.5 Η σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων	42
2.5.6 Ο ρόλος της επικοινωνίας στην προώθηση της δέσμευσης	43
2.5.7 Ο αντίκτυπος της δέσμευσης στην επιτυχία της οργανωτικής αλλαγής	44
2.6 Προκλήσεις και περιορισμοί της ανοικτής επικοινωνίας	45
2.7 Σύνοψη βιβλιογραφίας	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	47
3.1 Ερευνητική Προσέγγιση	47
3.2 Σχεδιασμός Έρευνας	47
3.3 Εργαλείο Έρευνας	47
3.4 Πληθυσμός και Δειγματοληψία	48
3.5 Ανάλυση Δεδομένων	48
3.6 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία	49
3.7 Περιορισμοί	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	51
4.1 Περιγραφική Στατιστική	51
4.2. Έλεγχος υποθέσεων	60
4.3 Μοντέλο Δομικής Εξίσωσης	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΣΥΖΗΤΗΣΗ	78
5.1 Συμπεράσματα	78
5.2 Προτάσεις για Αποτελεσματική Εταιρική Επιχειρησιακά κατά τον Οργανωτικό Μετασχηματισμό	84
5.3 Προτάσεις για τις Επιχειρήσεις	86
5.4 Προτάσεις για την Ακαδημαϊκή Έρευνα	87
5.5 Περιορισμοί της Έρευνας	88
5.6 Διοικητικές Επιπτώσεις	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:.....	102
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	102

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1: Ηλικιακή ομάδα.....	51
Πίνακας 4.2: Φύλο.....	52
Πίνακας 4.3: Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	52
Πίνακας 4.4: Έτη εργασιακής εμπειρίας.....	53
Πίνακας 4.5: Τρέχον επίπεδο εργασίας.....	54
Πίνακας 4.6: Τομέας βιομηχανίας.....	55
Πίνακας 4.7: Μετασηματισμός οργανισμού.....	57
Πίνακας 4.8: Επιχειρησιακή οργάνωση.....	57
Πίνακας 4.9: Κανάλια επικοινωνίας.....	58
Πίνακας 4.10: Βελτίωση επικοινωνίας.....	59
Πίνακας 4.11: Αξιολόγηση αλλαγών της επικοινωνίας.....	59
Πίνακας 4.12: Αξιωματική κλίμακας.....	60
Πίνακας 4.13: Περιγραφικά στατιστικά.....	60
Πίνακας 4.14: Συσχετίσεις Pearson.....	61
Πίνακας 4.15: Σύνοψη μοντέλου (Σαφής επικοινωνία ως προγνωστικός παράγοντας, Αποδοχή αλλαγών ως εξαρτημένη μεταβλητή).....	61
Πίνακας 4.16: Συντελεστές.....	61
Πίνακας 4.17: Αξιωματική κλίμακας.....	62
Πίνακας 4.18: Περιγραφικά στατιστικά.....	63
Πίνακας 4.19: Συσχετίσεις Pearson.....	63
Πίνακας 4.20: Σύνοψη μοντέλου (Καθορισμένη στρατηγική και αποτελεσματική προσαρμογή ως προγνωστικοί παράγοντες, Βελτίωση απόδοσης ως εξαρτημένη μεταβλητή).....	64
Πίνακας 4.21: Συντελεστές.....	64
Πίνακας 4.22: Αξιωματική κλίμακας.....	65
Πίνακας 4.23: Περιγραφικά στατιστικά.....	65
Πίνακας 4.24: Συσχετίσεις Pearson.....	66
Πίνακας 4.25: Σύνοψη μοντέλου.....	66
Πίνακας 4.26: Μεταβλητές στην εξίσωση.....	67
Πίνακας 4.27: Αξιωματική κλίμακας.....	68
Πίνακας 4.28: Περιγραφικά στατιστικά.....	68
Πίνακας 4.29: Συσχετίσεις Pearson.....	69
Πίνακας 4.30: Σύνοψη μοντέλου 1.....	69

Πίνακας 4.31: Συντελεστές μοντέλου 1	70
Πίνακας 4.32: Σύνοψη μοντέλου 2	70
Πίνακας 4.33: Συντελεστές μοντέλου 2	70
Πίνακας 4.34: Αξιοπιστα κλίμακας	71
Πίνακας 4.35: Περιγραφικά στατιστικά	72
Πίνακας 4.36: Συσχετίσεις Pearson	72
Πίνακας 4.37: Σύνοψη μοντέλου 1	73
Πίνακας 4.38: Συντελεστές μοντέλου 1	73
Πίνακας 4.39: Σύνοψη μοντέλου 2	73
Πίνακας 4.40: Συντελεστές μοντέλου 2	74
Πίνακας 4.41: Σύνοψη μοντέλου 3	74
Πίνακας 4.42: Συντελεστές μοντέλου 3	74

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ / ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1: Θεωρητικό μοντέλο Υποθέσεων	9
Σχήμα 4.1: Μοντέλο Δομικής Εξίσωσης	76

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Key Performance Indicators - KPIs

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αφιερώνεται εξ' ολοκλήρου στον αδικοχαμένο μου φίλο και αδελφό Στέλιο καθώς επίσης στην οικογένεια και ιδιαίτερα στην κοπέλα μου Ανδριάνα για τη πίστη της σε εμένα και τις δυνατότητές μου, προσφέροντάς μου ολόψυχα απεριόριστη συναισθηματική, ψυχική και ψυχολογική υποστήριξη στη εξαιρετικά απαιτητική αυτή προσπάθεια. Η αφιέρωση αυτή είναι το ελάχιστο ευχαριστώ απέναντι στην ανιδιοτελή τους υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας δε θα ήταν δυνατή χωρίς την καθοδήγηση και το ενδιαφέρον του επόπτη καθηγητή του Τμήματος Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης του ΔΠΘ κ. Μεταζά Ιωάννη. Τον ευχαριστώ εκ βάθους για τη συνεχή κατεύθυνση των βημάτων μου και την αμέριστη προσφορά του στην προσπάθεια μου αυτή.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο οργανωσιακός μετασχηματισμός αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία για τις σύγχρονες επιχειρήσεις που καλούνται να προσαρμοστούν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Είναι γεγονός ότι οι οργανισμοί σήμερα αντιμετωπίζουν πρωτοφανείς προκλήσεις, όπως η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, η παγκοσμιοποίηση των αγορών, οι μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και οι αυξανόμενες περιβαλλοντικές και κοινωνικές απαιτήσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσαρμόζεται και να μετασχηματίζεται αποτελεί βασικό παράγοντα επιβίωσης και ανάπτυξης.

Πιο συγκεκριμένα, η τεχνολογική επανάσταση, με την άνοδο της τεχνητής νοημοσύνης, του διαδικτύου των πραγμάτων και της αυτοματοποίησης, αναγκάζει τις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα και τις λειτουργικές τους διαδικασίες. Η παγκοσμιοποίηση έχει διευρύνει τις αγορές, αλλά έχει επίσης εντείνει τον ανταγωνισμό, απαιτώντας από τις επιχειρήσεις να είναι πιο ευέλικτες και καινοτόμες. Οι καταναλωτές, με την σειρά τους, έχουν γίνει πιο απαιτητικοί, αναζητώντας εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ παράλληλα δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και τη βιωσιμότητα.

Είναι κοινά παραδεκτό ότι η επιτυχής υλοποίηση αλλαγών μεγάλης κλίμακας απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και αποτελεσματική διαχείριση πολλών παραμέτρων. Ο οργανωσιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζεται μόνο σε τεχνικές ή διαδικαστικές αλλαγές, αλλά συχνά περιλαμβάνει ριζικές μεταβολές στην κουλτούρα, τη δομή και τις στρατηγικές κατευθύνσεις του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι απαιτείται μια ολιστική προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τόσο τις τεχνικές όσο και τις ανθρώπινες πτυχές της αλλαγής.

Η ολιστική αυτή προσέγγιση περιλαμβάνει την ευθυγράμμιση της στρατηγικής, των διαδικασιών, της τεχνολογίας και, το πιο σημαντικό, των ανθρώπων. Απαιτεί μια βαθιά κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς και μια σαφή εικόνα του επιθυμητού μελλοντικού state. Επιπλέον, η διαδικασία μετασχηματισμού πρέπει να είναι επαναληπτική και προσαρμοστική, καθώς οι συνθήκες μπορεί να αλλάξουν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης.

Σε αυτή τη διαδικασία, η εταιρική επικοινωνία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο. Πράγματι, η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε επιτυχημένης προσπάθειας μετασχηματισμού. Λειτουργεί ως ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων, διασφαλίζοντας ότι το όραμα, οι στόχοι και οι λόγοι πίσω από τις αλλαγές γίνονται κατανοητοί και αποδεκτοί σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Ειδικότερα, η εταιρική επικοινωνία εξυπηρετεί πολλαπλούς σκοπούς κατά τη διάρκεια του οργανωσιακού μετασχηματισμού:

1. **Ενημέρωση και διαφάνεια:** Παρέχει σαφείς και έγκαιρες πληροφορίες σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές, μειώνοντας την αβεβαιότητα και τις φήμες. Αυτό περιλαμβάνει την επικοινωνία του οράματος, των στόχων, του χρονοδιαγράμματος και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων του μετασχηματισμού.
2. **Δημιουργία κατανόησης:** Βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν το "γιατί" πίσω από τις αλλαγές, ενισχύοντας τη δέσμευση και την υποστήριξή τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή πληροφοριών σχετικά με τις προκλήσεις της αγοράς, τις ανταγωνιστικές πιέσεις ή τις τεχνολογικές εξελίξεις που καθιστούν αναγκαίο τον μετασχηματισμό.
3. **Διαχείριση αντίστασης:** Αντιμετωπίζει προληπτικά τις ανησυχίες και τις αντιρρήσεις, μειώνοντας την αντίσταση στην αλλαγή. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή πλατφορμών για ανοιχτό διάλογο, την αντιμετώπιση φόβων σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια ή την παροχή υποστήριξης για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων.
4. **Ενδυνάμωση και συμμετοχή:** Ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής, αξιοποιώντας τις ιδέες και την εμπειρία τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία ομάδων εργασίας, τη διεξαγωγή εργαστηρίων ιδεών ή τη χρήση πλατφορμών καινοτομίας για τη συλλογή προτάσεων από τους εργαζόμενους.
5. **Οικοδόμηση εμπιστοσύνης:** Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων, απαραίτητο για την επιτυχία του μετασχηματισμού. Αυτό απαιτεί συνεπή, ειλικρινή και αμφίδρομη επικοινωνία, καθώς και την επίδειξη ακεραιότητας και συνέπειας από την ηγεσία.
6. **Ευθυγράμμιση στόχων:** Διασφαλίζει ότι όλοι στον οργανισμό κατανοούν και εργάζονται προς κοινούς στόχους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την επικοινωνία των

KPIs, την παροχή τακτικών ενημερώσεων για την πρόοδο και τη σύνδεση των ατομικών στόχων με τους ευρύτερους στόχους του μετασχηματισμού.

7. Διατήρηση του momentum: Διατηρεί το ενδιαφέρον και τη δέσμευση καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας μετασχηματισμού, η οποία συχνά είναι μακροχρόνια. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την επικοινωνία των "γρήγορων νικών", τον εορτασμό των ορόσημων και τη συνεχή υπενθύμιση του μακροπρόθεσμου οράματος.

Επιπλέον, στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον, η εταιρική επικοινωνία έχει εξελιχθεί σημαντικά, αξιοποιώντας νέα κανάλια και τεχνολογίες. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι πλατφόρμες συνεργασίας και τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων προσφέρουν νέες δυνατότητες για πιο στοχευμένη, διαδραστική και αποτελεσματική επικοινωνία κατά τη διάρκεια του οργανωσιακού μετασχηματισμού.

Για παράδειγμα, οι εσωτερικές πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να διευκολύνουν την άμεση και διαφανή επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών επιπέδων της ιεραρχίας. Τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων μπορούν να βοηθήσουν στην παρακολούθηση της δέσμευσης των εργαζομένων και στην προσαρμογή των στρατηγικών επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο. Οι εφαρμογές για κινητά μπορούν να παρέχουν άμεση πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες και ενημερώσεις, ανεξάρτητα από τη φυσική τοποθεσία των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, η χρήση τεχνολογιών όπως η εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα μπορεί να προσφέρει καινοτόμους τρόπους για την οπτικοποίηση και επικοινωνία των αλλαγών. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που υφίσταται σημαντική αναδιοργάνωση θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει εικονική πραγματικότητα για να δείξει στους εργαζόμενους πώς θα είναι ο νέος χώρος εργασίας ή πώς θα λειτουργούν οι νέες διαδικασίες.

Ωστόσο, η αποτελεσματική εταιρική επικοινωνία κατά τη διάρκεια του οργανωσιακού μετασχηματισμού αντιμετωπίζει και σημαντικές προκλήσεις. Μία από αυτές είναι η διαχείριση της πληροφορίας σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και συνεχείς αλλαγές. Οι ηγέτες πρέπει να βρουν την ισορροπία μεταξύ της ανάγκης για διαφάνεια και της προστασίας ευαίσθητων πληροφοριών. Επιπλέον, η επικοινωνία πρέπει να είναι συνεπής σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, γεγονός που μπορεί να είναι δύσκολο σε μεγάλες και πολύπλοκες δομές.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει στην κατανόηση και ανάλυση του ρόλου της εταιρικής επικοινωνίας στη διαδικασία του οργανωσιακού μετασχηματισμού, εξετάζοντας πώς οι στρατηγικές και πρακτικές επικοινωνίας επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία των πρωτοβουλιών αλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Στόχοι της Μελέτης

Ο πρωταρχικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ εταιρικής επικοινωνίας και οργανωσιακού μετασχηματισμού, δίνοντας έμφαση στη στρατηγική επικοινωνία ως μηχανισμό διευκόλυνσης της αλλαγής. Στόχος είναι να αναλυθεί πώς η εταιρική επικοινωνία, όταν οργανώνεται στρατηγικά, μπορεί να επηρεάσει την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, να μειώσει την αντίσταση στην αλλαγή και να συμβάλει θετικά στην επιτυχία του οργανωσιακού μετασχηματισμού. Συγκεκριμένα, η μελέτη επιδιώκει να επιτύχει τους ακόλουθους επιμέρους στόχους:

1. Να αναλύσει τις διάφορες στρατηγικές και πρακτικές εταιρικής επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια οργανωσιακών μετασχηματισμών.
2. Να εξετάσει πώς η εταιρική επικοινωνία επηρεάζει τη στάση, τη συμπεριφορά και τη δέσμευση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια διαδικασιών αλλαγής.
3. Να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα διαφορετικών προσεγγίσεων επικοινωνίας σε διάφορα στάδια του οργανωσιακού μετασχηματισμού.
4. Να διερευνήσει τον ρόλο της επικοινωνίας στη διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή και στην οικοδόμηση υποστήριξης για τις πρωτοβουλίες μετασχηματισμού.
5. Να εξετάσει πώς οι ψηφιακές τεχνολογίες και τα νέα μέσα επικοινωνίας επηρεάζουν τις στρατηγικές επικοινωνίας κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών.
6. Να αναπτύξει ένα πλαίσιο βέλτιστων πρακτικών για την αποτελεσματική χρήση της εταιρικής επικοινωνίας στη διαχείριση του οργανωσιακού μετασχηματισμού.

1.2 Σημασία της Μελέτης

Η σημασία της έρευνας έγκειται στη συμβολή της στην κατανόηση των τρόπων με τους οποίους η εταιρική επικοινωνία μπορεί να ενισχύσει ή να ανασχεθεί στις προσπάθειες αλλαγής εντός οργανισμών. Η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογική εξέλιξη έχουν δημιουργήσει συνθήκες όπου ο οργανωσιακός μετασχηματισμός είναι συχνά αναπόφευκτος, αλλά ταυτόχρονα απαιτητικός ως προς τον σχεδιασμό και την εκτέλεσή του (Beer & Nozgia, 2000). Έρευνες δείχνουν ότι οι οργανωτικές αλλαγές αποτυγχάνουν συχνά, γεγονός που υπογραμμίζει την ανάγκη για εμπειρισταωμένη κατανόηση των

παραγόντων που προάγουν την επιτυχία, με έναν από τους πιο σημαντικούς να είναι η αποτελεσματική επικοινωνία.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο ρυθμός και η πολυπλοκότητα των αλλαγών στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον καθιστούν τον οργανωσιακό μετασχηματισμό μια συνεχή αναγκαιότητα για πολλές επιχειρήσεις. Είναι κοινά παραδεκτό ότι η παγκοσμιοποίηση, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες των καταναλωτών και οι αυξανόμενες περιβαλλοντικές και κοινωνικές πιέσεις απαιτούν από τους οργανισμούς να προσαρμόζονται συνεχώς μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο διαρκώς μετασχηματίζεται. Ωστόσο, παρά την αυξανόμενη συχνότητα των πρωτοβουλιών αλλαγής, είναι κοινά παραδεκτό πως τα ποσοστά αποτυχίας παραμένουν υψηλά, με εκτιμήσεις που κυμαίνονται από 50% έως 70% (Beer & Nozgia, 2000). Η παραδοχή αυτή υπογραμμίζει την ανάγκη για βαθύτερη κατανόηση και για μια πιο διευρυμένη διερεύνηση των παραγόντων αυτών που δύνανται να συμβάλλουν στην επιτυχία και την ικανοποιητική έκβαση του οργανωσιακού μετασχηματισμού.

Υποστηρίζεται συχνά ότι παρόλο που η σημασία της επικοινωνίας στη διαχείριση της αλλαγής έχει αναγνωριστεί ευρέως στη βιβλιογραφία (Kotter, 1996; Armenakis & Harris, 2002), υπάρχει μια αξιοσημείωτη έλλειψη εμπειρικών μελετών που να εξετάζουν λεπτομερώς τους μηχανισμούς μέσω των οποίων η επικοινωνία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του μετασχηματισμού και να υποστηρίζουν αυτή τη σχέση. Κατ' επέκταση η συμβολή της παρούσας έρευνας εκτός των άλλων είναι να καλύψει αυτό το κενό, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη ανάλυση των διαφόρων πτυχών της εταιρικής επικοινωνίας στο πλαίσιο του οργανωσιακού μετασχηματισμού.

Επιπλέον δεν πρέπει να αγνοηθεί πως η εμφάνιση νέων τεχνολογιών και η ανάδυση νέων μέσων επικοινωνίας έχει μεταβάλει και μεταλλάξει ριζικά το τοπίο της εταιρικής επικοινωνίας, όπως το γνωρίζαμε τόσα χρόνια. Φυσικά πρέπει να τονιστεί πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, καθώς επίσης και οι πλατφόρμες συνεργασίας και δικτύωσης καθώς και οι εφαρμογές άμεσης ανταλλαγής μηνυμάτων προσφέρουν νέες δυνατότητες για την επικοινωνία εντός των οργανισμών και παρέχουν νέες ευκαιρίες, αλλά συνάμα πρέπει να αναγνωριστούν πως δημιουργούν και νέες προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν από τον οργανισμό. Συνεπώς πρέπει να καταστεί σαφές πως η κατανόηση και η ευρύτερη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο αυτές οι τεχνολογίες αιχμής και οι νέες συνθήκες που αναδύονται μπορούν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά στο πλαίσιο του οργανωσιακού

μετασχηματισμού είναι μια κρίσιμη απόφαση τόσο για τους σύγχρονους ηγέτες όσο και για τους επαγγελματίες της επικοινωνίας.

Τέλος, είναι εξαιρετικά σημαντικό να τονιστούν οι νέες προκλήσεις που προκύπτουν από την αυξανόμενη πολυπλοκότητα και φυσικά τη μη γραμμικότητα των οργανωσιακών συστημάτων που απαιτούν πιο εξελιγμένες προσεγγίσεις στην επικοινωνία κατά τη διάρκεια περιόδων αλλαγής. Οι παραδοσιακές, γραμμικές προσεγγίσεις στην επικοινωνία της αλλαγής συχνά αποδεικνύονται ανεπαρκείς για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων δυναμικών που αναδύονται κατά τη διάρκεια μεγάλων οργανωσιακών μετασχηματισμών. Η παρούσα μελέτη στοχεύει να διερευνήσει πιο σύνθετες, προσαρμοστικές προσεγγίσεις στην επικοινωνία που μπορούν να ανταποκριθούν στην πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανισμών.

Εκτός των άλλων είναι εξαιρετικά σημαντικό να τονιστεί πως, η αυξανόμενη έμφαση στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων απαιτεί και προϋποθέτει νέες προσεγγίσεις στην εταιρική επικοινωνία. Είναι γεγονός ότι οι παραδοσιακές, από πάνω προς τα κάτω προσεγγίσεις στην επικοινωνία της αλλαγής συχνά αποτυγχάνουν να εμπλέξουν αποτελεσματικά τους εργαζόμενους και να αξιοποιήσουν τη συλλογική νοημοσύνη του οργανισμού, προς το όφελος της οργάνωσης και προς την κατεύθυνση της προαγωγής της εταιρικής επικοινωνίας. Ως εκ τούτου πρέπει να τονιστεί πως η έρευνα αυτή στοχεύει να εξετάσει και να καταδείξει πώς οι πιο συμμετοχικές και διαλογικές προσεγγίσεις στην επικοινωνία μπορούν να υποστηρίξουν πιο αποτελεσματικά τον οργανωσιακό μετασχηματισμό.

Έπιπλέον είναι αξιοσημείωτο πως η αυξανόμενη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας και των άυλων πτυχών της οργανωσιακής ζωής απαιτεί και προϋποθέτει ως μια επείγουσα αναγκαιότητα μια πιο εκλεπτυσμένη κατανόηση του ρόλου της επικοινωνίας, καθώς η επικοινωνία δεν είναι απλώς ένα εργαλείο για τη μετάδοση πληροφοριών, αλλά ένα σημαντικό μέσο για τη διαμόρφωση της οργανωσιακής πραγματικότητας και βέβαια τη δημιουργία κοινού νοήματος ειδικότερα μέσα στα πλαίσια του οργανισμού. Υπό αυτό το πρίσμα η μελέτη αυτή ανάμεσα στους βασικούς της στόχους έχει σαν σκοπό να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο η επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα με τρόπους που υποστηρίζουν τον οργανωσιακό μετασχηματισμό.

Τέλος, η αυξανόμενη αναγνώριση της σημασίας της συναισθηματικής νοημοσύνης και της διαχείρισης συναισθημάτων στον χώρο εργασίας υπογραμμίζει την ανάγκη για μια πιο ολιστική προσέγγιση στην εταιρική επικοινωνία. Η έρευνα αυτή στοχεύει να εξετάσει πώς η επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο για τη μετάδοση πληροφοριών, αλλά και για τη διαχείριση των συναισθηματικών πτυχών της οργανωσιακής αλλαγής.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα αυτής της μελέτης αναμένεται να προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις και κατευθύνσεις για τους ηγέτες, τους επαγγελματίες της επικοινωνίας και τους συμβούλους που εμπλέκονται σε πρωτοβουλίες οργανωσιακού μετασχηματισμού. Η ανάπτυξη ενός πλαισίου βέλτιστων πρακτικών για την εταιρική επικοινωνία κατά τη διάρκεια περιόδων αλλαγής θα μπορούσε να βοηθήσει τους οργανισμούς να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες επιτυχίας των προσπαθειών μετασχηματισμού. Σε θεωρητικό επίπεδο, η μελέτη αυτή αναμένεται να συμβάλει στην εμπάθυνση της κατανόησής μας για τη σχέση μεταξύ επικοινωνίας και οργανωσιακής αλλαγής.

1.3 Θεωρητικό μοντέλο

Το εννοιολογικό μοντέλο απεικονίζει τις περίπλοκες σχέσεις μεταξύ της εταιρικής επικοινωνίας και του οργανωτικού μετασχηματισμού και βασίστηκε στο θεωρητικό μοντέλο των (Zorlu & Korkmaz, 2021). Στον πυρήνα του, το μοντέλο προτείνει πέντε βασικές υποθέσεις που διερευνούν τον τρόπο με τον οποίο διαφορετικές πτυχές της επικοινωνίας επηρεάζουν διάφορα οργανωτικά αποτελέσματα κατά τη διάρκεια περιόδων αλλαγής.

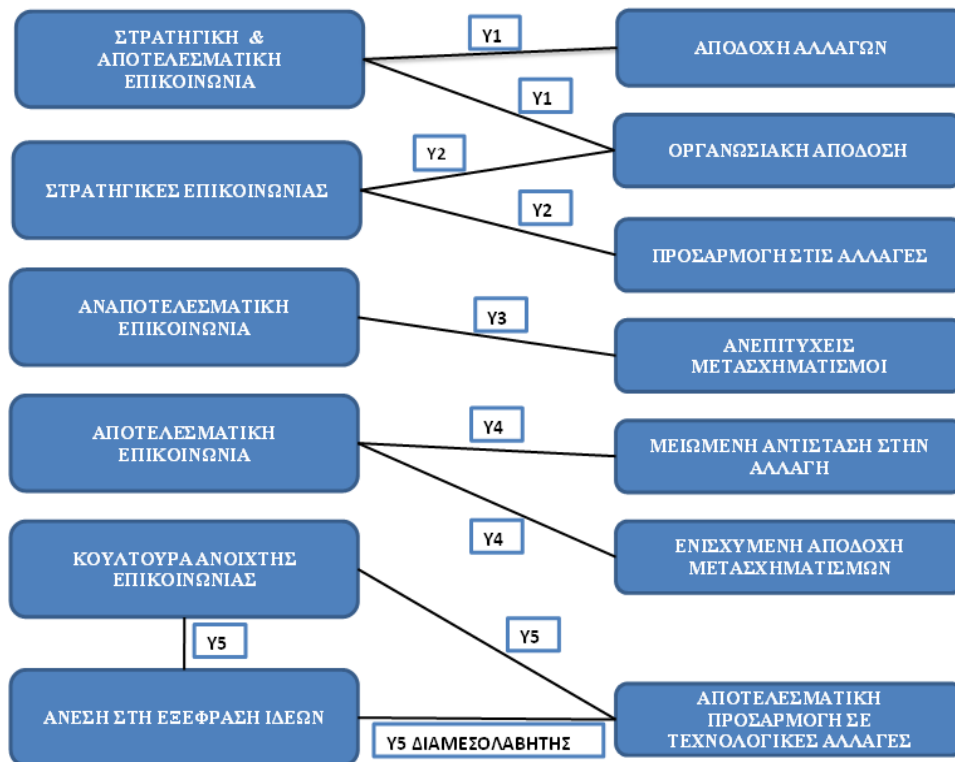
Η πρώτη υπόθεση υποδηλώνει ότι η στρατηγική και αποτελεσματική εταιρική επικοινωνία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο τόσο στην αποδοχή των αλλαγών όσο και στη συνολική οργανωτική απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι όταν ένας οργανισμός επικοινωνεί με σαφήνεια και στρατηγική για τις επικείμενες αλλαγές, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αποδεχθούν αυτές τις αλλαγές και ο οργανισμός στο σύνολό του τείνει να αποδίδει καλύτερα.

Βασιζόμενη σε αυτό, η δεύτερη υπόθεση εστιάζει στη σημασία των καλά καθορισμένων στρατηγικών επικοινωνίας. Προτείνει ότι οι στρατηγικές αυτές όχι μόνο βοηθούν τον οργανισμό να προσαρμοστεί αποτελεσματικότερα στις αλλαγές, αλλά και συμβάλλουν στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης. Αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη για μια δομημένη προσέγγιση της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μετασχηματιστικών περιόδων.

Η τρίτη υπόθεση υιοθετεί μια προειδοποιητική στάση, υπογραμμίζοντας τις πιθανές αρνητικές συνέπειες της αναποτελεσματικής επικοινωνίας. Υποστηρίζει ότι όταν η επικοινωνία καταρρέει ή εκτελείται ανεπαρκώς, μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιτυχείς μετασχηματισμούς. Αυτό χρησιμεύει ως υπενθύμιση της κρίσιμης φύσης της σαφούς και αποτελεσματικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια οργανωτικών αλλαγών.

Η τέταρτη υπόθεση εμβαθύνει στις ψυχολογικές πτυχές της διαχείρισης της αλλαγής. Προτείνει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να μειώσει σημαντικά την αντίσταση στην αλλαγή μεταξύ των εργαζομένων και ταυτόχρονα να ενισχύσει την αποδοχή των οργανωτικών μετασχηματισμών από αυτούς. Αυτή η υπόθεση υπογραμμίζει τη δύναμη της καλής επικοινωνίας στην αντιμετώπιση μιας από τις πρωταρχικές προκλήσεις στη διαχείριση της αλλαγής: την αντίσταση των εργαζομένων.

Η πέμπτη και τελευταία υπόθεση είναι ίσως η πιο σύνθετη, καθώς περιλαμβάνει μια σχέση τριών κατευθύνσεων. Υποστηρίζει ότι η καλλιέργεια μιας κουλτούρας ανοικτής επικοινωνίας σε έναν οργανισμό μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματικότερη προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές. Η σχέση αυτή είναι τόσο άμεση όσο και έμμεση. Η έμμεση διαδρομή προτείνει ότι μια κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας αυξάνει την άνεση των εργαζομένων να μοιράζονται ιδέες, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει στην καλύτερη προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές. Αυτή η υπόθεση υπογραμμίζει τη σημασία της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος όπου οι ιδέες μπορούν να ρέουν ελεύθερα, ιδίως όταν πρόκειται για τεχνολογικούς μετασχηματισμούς.



Σχήμα 1.1: Θεωρητικό μοντέλο Υποθέσεων

1.4 Σημασία της εταιρικής επικοινωνίας για τη διαχείριση του οργανωσιακού μετασχηματισμού

Η σημασία της εταιρικής επικοινωνίας για τη διαχείριση του οργανωσιακού μετασχηματισμού έχει αναδειχθεί ως ένα κρίσιμο ζήτημα στη σύγχρονη οργανωσιακή θεωρία και πρακτική. Οι (Kotter, 1996) και (Armenakis & Bedeian, 1999) έχουν συμβάλει σημαντικά στην κατανόησή μας για το πώς η επικοινωνία μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει τις προσπάθειες οργανωσιακής αλλαγής.

Είναι αξιοσημείωτο πως ο John Kotter, στο κλασικό έργο του "Leading Change" (1996), τόνισε emphaticά πως η επικοινωνία αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες για την επιτυχή υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών και υποστήριξε πως ως τέτοιος ότι η συνεχής και πολύπλευρη επικοινωνία του οράματος της αλλαγής είναι απαραίτητη για την κινητοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων (Hussain et al., 2018). Ο Kotter επισήμανε ότι οι ηγέτες συχνά υποτιμούν τον όγκο επικοινωνίας που απαιτείται για να εμπεδωθεί πραγματικά το μήνυμα της αλλαγής και να ξεπεραστούν οι αντιστάσεις.

Οι (Armenakis & Bedeian, 1999) ανέπτυξαν περαιτέρω αυτή την ιδέα, υποστηρίζοντας ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι καθοριστική για τη δημιουργία ετοιμότητας για αλλαγή μεταξύ των μελών του οργανισμού. Τόνισαν ότι η επικοινωνία πρέπει να εστιάζει στην ανάδειξη της ανάγκης για αλλαγή, της ικανότητας του οργανισμού να την υλοποιήσει επιτυχώς, καθώς και των οφελών που θα προκύψουν τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους εργαζόμενους.

Η σημασία της εταιρικής επικοινωνίας στη διαχείριση του οργανωσιακού μετασχηματισμού μπορεί να αναλυθεί σε διάφορες πτυχές:

1. Μείωση της αβεβαιότητας: Οι περίοδοι οργανωσιακής αλλαγής χαρακτηρίζονται συχνά από υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας μεταξύ των εργαζομένων. Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στη μείωση αυτής της αβεβαιότητας, παρέχοντας σαφείς πληροφορίες σχετικά με τους λόγους, τη διαδικασία και τις αναμενόμενες επιπτώσεις της αλλαγής. Οι (Cummings & Worley, 2001) υποστηρίζουν ότι η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία μπορεί να μειώσει το άγχος και την αντίσταση στην αλλαγή.
2. Δημιουργία κοινού οράματος: Η επικοινωνία παίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση και μετάδοση ενός κοινού οράματος για το μέλλον του οργανισμού. Σύμφωνα με τον (Kotter, 1996) το όραμα πρέπει να είναι σαφές, συναρπαστικό και εύκολα κατανοητό από όλους. Η αποτελεσματική επικοινωνία του οράματος μπορεί να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους, δημιουργώντας μια αίσθηση κοινού σκοπού.
3. Οικοδόμηση εμπιστοσύνης: Σε περιόδους αλλαγής, η εμπιστοσύνη μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων είναι κρίσιμη. Η ανοιχτή, ειλικρινής και συνεπής επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στην οικοδόμηση και διατήρηση αυτής της εμπιστοσύνης. Οι (Eisenberger et al., 2001) έχουν δείξει ότι η αντίληψη των εργαζομένων για την υποστήριξη από τον οργανισμό, η οποία επηρεάζεται σημαντικά από την επικοινωνία, συσχετίζεται θετικά με τη δέσμευσή τους στον οργανισμό.
4. Διαχείριση αντιστάσεων: Η αντίσταση στην αλλαγή είναι πράγματι ένα πολύ συχνό φαινόμενο στους οργανισμούς, όπως επισημαίνουν οι (Dent & Goldberg, 1999). Η άποψή τους για τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην αντιμετώπιση αυτής της αντίστασης είναι ιδιαίτερα σημαντική και μπορεί να αναλυθεί περαιτέρω (Rodríguez-Sabioteetal., 2022).

5. Ενδυνάμωση των εργαζομένων: Η επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ενδυναμώσει τους εργαζόμενους και να τους εμπλέξει ενεργά στη διαδικασία αλλαγής. Οι (French & Bell, 1999) υποστηρίζουν ότι η συμμετοχική λήψη αποφάσεων και η ανοιχτή επικοινωνία μπορούν να αυξήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων στην αλλαγή.

6. Διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας: Η επικοινωνία παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Τα μηνύματα που μεταδίδονται, ο τρόπος με τον οποίο μεταδίδονται και οι συμπεριφορές που ενισχύονται μέσω της επικοινωνίας συμβάλλουν στη διαμόρφωση των αξιών και των πεποιθήσεων του οργανισμού (Obeng et al., 2024).

7. Συντονισμός και συνεργασία: Σε περιόδους μεγάλων αλλαγών, ο αποτελεσματικός συντονισμός μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και ομάδων είναι κρίσιμος. Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να διευκολύνει αυτόν τον συντονισμό, διασφαλίζοντας ότι όλοι κατανοούν τους στόχους και τις διαδικασίες της αλλαγής (Jabber et al., 2023).

8. Διαχείριση συναισθημάτων: Οι οργανωσιακές αλλαγές συχνά προκαλούν έντονα συναισθήματα μεταξύ των εργαζομένων. Η επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αναγνωρίσει και να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα, βοηθώντας τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν το άγχος και την αβεβαιότητα (Steigenberger, 2015).

9. Παρακολούθηση και ανατροφοδότηση: Η αμφίδρομη επικοινωνία επιτρέπει στην ηγεσία να παρακολουθεί την πρόοδο της αλλαγής και να λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην προσαρμογή των στρατηγικών αλλαγής όταν είναι απαραίτητο (Klonek & Parker, 2021).

10. Αντιμετώπιση του κυνισμού: Ο οργανωσιακός κυνισμός μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εμπόδιο στην αλλαγή. Οι (Dean et al., 1998) υποστηρίζουν ότι η διαφανής και ειλικρινής επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση του κυνισμού και στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης.

Η ακρόαση των ανησυχιών των εργαζομένων αποτελεί θεμελιώδη πτυχή της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Η ενεργητική ακρόαση επιτρέπει στη διοίκηση να κατανοήσει τις πραγματικές ανησυχίες των εργαζομένων, δημιουργώντας παράλληλα ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και σεβασμού (Rousseau et al., 1998). Αυτό βοηθά επίσης στον

εντοπισμό πιθανών προβλημάτων που η διοίκηση μπορεί να μην είχε προβλέψει αρχικά (Shin et al., 2022).

Η παροχή σαφών εξηγήσεων είναι εξίσου σημαντική. Η διαφάνεια σχετικά με τους λόγους και τους στόχους της αλλαγής μπορεί να μειώσει σημαντικά την αβεβαιότητα (Rogers, 1995). Λεπτομερείς εξηγήσεις βοηθούν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν πώς η αλλαγή θα επηρεάσει τους ρόλους τους, ενώ η σαφήνεια στην επικοινωνία μπορεί να μειώσει τις φήμες και την παραπληροφόρηση που συχνά τροφοδοτούν την αντίσταση (Robbins & Finely, 1996).

Η αντιμετώπιση των παρανοήσεων είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της αποτελεσματικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Η προληπτική αντιμετώπιση κοινών παρανοήσεων μπορεί να μειώσει την αντίσταση, ενώ η παροχή ακριβών πληροφοριών μπορεί να διορθώσει λανθασμένες αντιλήψεις (Pratt & Foreman, 2000). Η συνεχής επικοινωνία επιτρέπει τη διόρθωση νέων παρανοήσεων καθώς προκύπτουν, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι έχουν πάντα μια σαφή εικόνα της κατάστασης (Salem, 1999).

Η δημιουργία διαύλων ανοιχτής επικοινωνίας είναι επίσης ζωτικής σημασίας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την καθιέρωση τακτικών συναντήσεων ή φόρουμ για συζήτηση της αλλαγής, τη χρήση πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας και την ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας για να εξασφαλιστεί η συμμετοχή των εργαζομένων (Monge et al., 1982).

Η εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική στη μείωση της αντίστασης (Sinyard et al., 2022). Η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής μπορεί να αυξήσει την αποδοχή, ενώ η αναζήτηση ιδεών και προτάσεων από τους εργαζόμενους μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες λύσεις (Rao & Singh, 1999). Η ανάθεση ρόλων και ευθυνών στη διαδικασία αλλαγής μπορεί επίσης να αυξήσει τη δέσμευση των εργαζομένων (Rausch, 2005).

Η παροχή υποστήριξης και εκπαίδευσης είναι επίσης κρίσιμη. Η προσφορά εκπαίδευσης για νέες δεξιότητες που απαιτούνται μπορεί να μειώσει το φόβο και την αντίσταση, ενώ η παροχή συναισθηματικής υποστήριξης και καθοδήγησης κατά τη διάρκεια της μετάβασης μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν πιο ομαλά στις αλλαγές (Sinyard et al., 2022).

Τέλος, η διαχείριση των προσδοκιών είναι ζωτικής σημασίας. Αυτό περιλαμβάνει τη ρεαλιστική παρουσίαση των προκλήσεων και των οφελών της αλλαγής, τη θέσπιση σαφών και επιτεύξιμων στόχων, και την τακτική ενημέρωση για την πρόοδο και τα αποτελέσματα της αλλαγής (Qiu et al., 2023). Συμπερασματικά, η αποτελεσματική επικοινωνία, όπως προτείνουν οι (Dent & Goldberg, 1999) είναι πράγματι ένα ισχυρό εργαλείο για τη διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή. Μέσω της προσεκτικής ακρόασης, της σαφούς εξήγησης και της συνεχούς αλληλεπίδρασης, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που υποστηρίζει και ενθαρρύνει την αλλαγή, μειώνοντας έτσι την αντίσταση και αυξάνοντας τις πιθανότητες επιτυχίας των πρωτοβουλιών αλλαγής (Romero & Cruthirds, 2006).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η αποτελεσματική επικοινωνία δεν είναι απλώς θέμα ποσότητας, αλλά και ποιότητας. Οι (Armenakis & Harris, 2002) τονίζουν ότι το περιεχόμενο, η πηγή, το μέσο και η συχνότητα της επικοινωνίας πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένα για να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητά της.

Επιπλέον, η εμφάνιση νέων τεχνολογιών και μέσων επικοινωνίας έχει δημιουργήσει νέες προκλήσεις και ευκαιρίες για την εταιρική επικοινωνία κατά τη διάρκεια οργανωσιακών μετασχηματισμών (Peng et al., 2022). Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι πλατφόρμες συνεργασίας και οι εφαρμογές άμεσης ανταλλαγής μηνυμάτων προσφέρουν νέους τρόπους για την επικοινωνία και την εμπλοκή των εργαζομένων, αλλά απαιτούν επίσης προσεκτική διαχείριση για να αποφευχθεί η παραπληροφόρηση και η σύγχυση.

Συμπερασματικά, η εταιρική επικοινωνία αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο για τη διαχείριση του οργανωσιακού μετασχηματισμού. Όπως υποστηρίζουν οι (Kotter, 1996) και (Armenakis & Bedeian, 1999), η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της αβεβαιότητας, στη δημιουργία κοινού οράματος, στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης, στη διαχείριση αντιστάσεων και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική, η επικοινωνία πρέπει να είναι στρατηγικά σχεδιασμένη, συνεπής και προσαρμοσμένη στις ανάγκες και τις ανησυχίες των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών του οργανισμού (Krommuang & Suwunnamek, 2021). Σε ένα περιβάλλον όπου ο ρυθμός της αλλαγής συνεχίζει να επιταχύνεται, η ικανότητα των οργανισμών να επικοινωνούν αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια περιόδων μετασχηματισμού είναι πιθανό να αποτελέσει ένα κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Webster et al., 2022).

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στον οργανωσιακό μετασχηματισμό αναγνωρίζουν την πολυπλοκότητα και τη δυναμική φύση των οργανισμών, προτείνοντας πιο ευέλικτες, συμμετοχικές και προσαρμοστικές στρατηγικές. Η εταιρική επικοινωνία σε αυτό το πλαίσιο δεν περιορίζεται στη μετάδοση πληροφοριών, αλλά αναδεικνύεται ως ένα κρίσιμο εργαλείο για τη δημιουργία κοινής κατανόησης, την ενίσχυση της δέσμευσης, την προώθηση της μάθησης και την καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεχούς προσαρμογής και καινοτομίας.

Το μοντέλο του οργανωσιακού μετασχηματισμού του (Burnes, 2004) προσφέρει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την κατανόηση της αλλαγής σε οργανωσιακά πλαίσια. Ο Burnes υποστηρίζει ότι οι οργανωσιακοί μετασχηματισμοί μπορούν να κατανοηθούν καλύτερα μέσα από την ανάλυση των δυναμικών δυνάμεων που επηρεάζουν την αλλαγή, περιλαμβάνοντας τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές παραμέτρους (Liu et al., 2022). Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει την αξιολόγηση της ανάγκης για αλλαγή, την ανάπτυξη στρατηγικών για την υλοποίηση της αλλαγής και την αξιολόγηση των επιπτώσεων της αλλαγής (Ou et al., 2018). Σύμφωνα με τον (Burnes, 2004) η επιτυχία των οργανωσιακών μετασχηματισμών εξαρτάται από την ικανότητα των οργανισμών να ενσωματώσουν τις στρατηγικές αλλαγής με την υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα και δομή.

Η προσέγγιση του αναγνωρίζει ότι οι οργανισμοί δεν λειτουργούν σε ένα κενό, αλλά επηρεάζονται από ένα πλήθος εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν τεχνολογικές εξελίξεις, αλλαγές στην αγορά, νέες κανονιστικές απαιτήσεις, μεταβολές στην οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγές στη ηγεσία. Η κατανόηση αυτών των δυνάμεων είναι κρίσιμη για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών αλλαγής.

Το μοντέλο τονίζει επίσης τη σημασία της συνεχούς αξιολόγησης και προσαρμογής κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής (Ludwikowska & Tworek, 2022). Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να είναι έτοιμοι να αναπροσαρμόσουν τις στρατηγικές τους με βάση την ανατροφοδότηση και τα αποτελέσματα που λαμβάνουν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης. Αυτή η ευελιξία είναι ιδιαίτερα σημαντική σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι συνθήκες μπορεί να αλλάξουν γρήγορα (Obiekwe et al., 2019).

Ο (Hiatt, 2006) ανέπτυξε το μοντέλο ADKAR, το οποίο εστιάζει στις ατομικές αντιδράσεις στις αλλαγές και την ανάγκη για ολοκληρωμένη υποστήριξη κατά τη διάρκεια

του οργανωσιακού μετασχηματισμού. Το μοντέλο ADKAR περιλαμβάνει πέντε κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχή αλλαγή: Awareness (Ενημέρωση), Desire (Επιθυμία), Knowledge (Γνώση), Ability (Ικανότητα), και Reinforcement (Ενίσχυση). Σύμφωνα με τον Hiatt, η επιτυχία της αλλαγής εξαρτάται από την ικανότητα των οργανισμών να διαχειριστούν αυτές τις ατομικές πτυχές της αλλαγής, εστιάζοντας στην επικοινωνία, την εκπαίδευση και την υποστήριξη (Luo et al., 2019).

Το μοντέλο ADKAR προσφέρει μια δομημένη προσέγγιση για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ατομικές αντιδράσεις επηρεάζουν την υλοποίηση των οργανωσιακών μετασχηματισμών. Αναγνωρίζει ότι η αλλαγή σε οργανωσιακό επίπεδο μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της αλλαγής σε ατομικό επίπεδο (Mogogole & Jokonya, 2018). Αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει τη σημασία της εξατομικευμένης υποστήριξης και επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής (Makridis & Han, 2021).

Το πρώτο στοιχείο, η Ενημέρωση, αφορά την κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή. Αυτό απαιτεί αποτελεσματική επικοινωνία που εξηγεί το γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη και ποιες θα είναι οι συνέπειες εάν δεν πραγματοποιηθεί. Η Επιθυμία αναφέρεται στην προθυμία των ατόμων να υποστηρίξουν και να συμμετάσχουν στην αλλαγή. Αυτό μπορεί να απαιτεί προσωπική δέσμευση από τους ηγέτες και σαφή επικοινωνία των οφελών της αλλαγής.

Η Γνώση αφορά την κατανόηση του πώς να αλλάξει κανείς και τι περιλαμβάνει η αλλαγή. Αυτό μπορεί να απαιτεί εκπαίδευση, καθοδήγηση και συνεχή επικοινωνία. Η Ικανότητα αναφέρεται στην πρακτική εφαρμογή της αλλαγής και μπορεί να απαιτεί πρακτική εξάσκηση, υποστήριξη και ανατροφοδότηση (Mogogole & Jokonya, 2018). Τέλος, η Ενίσχυση αφορά τη διατήρηση της αλλαγής μακροπρόθεσμα, μέσω αναγνώρισης, ανταμοιβών και συνεχούς υποστήριξης.

Η προσέγγιση της διαδικασίας αλλαγής όπως την περιγράφει ο (Lewin, 1947) επικεντρώνεται στη διαχείριση της αλλαγής μέσω τριών βασικών βημάτων: Unfreeze (Αναδιάρθρωση), Change (Αλλαγή) και Refreeze (Επανακατάψυξη). Το μοντέλο αυτό τονίζει την ανάγκη για την αποδόμηση των παλαιών δομών και διαδικασιών, την υλοποίηση των νέων και τη σταθεροποίηση των αλλαγών. Αυτή η προσέγγιση έχει επηρεάσει πολλές σύγχρονες θεωρίες οργανωσιακού μετασχηματισμού.

Το μοντέλο του Lewin αναγνωρίζει ότι η αλλαγή δεν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός, αλλά μια διαδικασία που απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και εκτέλεση. Το στάδιο της

Αναδιάρθρωσης περιλαμβάνει την προετοιμασία του οργανισμού για αλλαγή, συχνά μέσω της δημιουργίας ενός αισθήματος επείγουσας ανάγκης και της αμφισβήτησης του status quo. Αυτό το στάδιο απαιτεί αποτελεσματική επικοινωνία για να εξηγηθεί η ανάγκη για αλλαγή και να αντιμετωπιστούν οι ανησυχίες των εργαζομένων.

Το στάδιο της Αλλαγής περιλαμβάνει την εφαρμογή νέων διαδικασιών, συστημάτων ή συμπεριφορών. Αυτό απαιτεί συνεχή υποστήριξη, εκπαίδευση και επικοινωνία για να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι να προσαρμοστούν στις νέες πρακτικές. Τέλος, το στάδιο της Επανακατάψυξης αφορά την εδραίωση και σταθεροποίηση των αλλαγών, ώστε να γίνουν μέρος της νέας οργανωσιακής κουλτούρας και πρακτικής.

Η προσέγγιση του (Kotter, 1996) για τη διαχείριση της αλλαγής, που προσδιορίζει οκτώ βήματα για την επιτυχία της αλλαγής, έχει επηρεαστεί σημαντικά από το μοντέλο του Lewin. Ο Kotter εστιάζει στην ανάγκη για δημιουργία αίσθησης επείγουσας ανάγκης, δημιουργία οράματος και στρατηγικής, και ενδυνάμωση της δράσης. Η προσέγγιση του Kotter δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της ηγεσίας και της επικοινωνίας στη διαδικασία της αλλαγής.

Τα οκτώ βήματα του Kotter περιλαμβάνουν: 1) Δημιουργία αίσθησης επείγουσας ανάγκης, 2) Δημιουργία καθοδηγητικού συνασπισμού, 3) Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής, 4) Επικοινωνία του οράματος της αλλαγής, 5) Ενδυνάμωση των εργαζομένων για ευρεία δράση, 6) Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών, 7) Εδραίωση των κερδών και παραγωγή περισσότερης αλλαγής, και 8) Αγκύρωση των νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα. Σε κάθε ένα από αυτά τα βήματα, η επικοινωνία παίζει κρίσιμο ρόλο.

Σύγχρονες μελέτες αναδεικνύουν την σημασία της δυναμικής διαχείρισης της αλλαγής, της διαχείρισης της αντίστασης και της ενσωμάτωσης της επικοινωνίας στην στρατηγική αλλαγής. Η επικοινωνία δεν θεωρείται πλέον μόνο ως εργαλείο για την πληροφόρηση, αλλά ως κρίσιμο στοιχείο για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και δέσμευσης. Οι (Armenakis et al., 1999) τονίζουν τη σημασία της δημιουργίας ετοιμότητας για αλλαγή μέσω της επικοινωνίας, υποστηρίζοντας ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των ανησυχιών των εργαζομένων και στη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή.

Η σύγχρονη έρευνα επικεντρώνεται επίσης στην ανάγκη προσαρμογής των στρατηγικών επικοινωνίας ανάλογα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων. Ο (Oreg, 2006) υποστηρίζει ότι οι ατομικές διαφορές στην προσωπικότητα και τις στάσεις των

εργαζομένων μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αντίδρασή τους στην αλλαγή. Αυτό υποδηλώνει ότι οι στρατηγικές επικοινωνίας πρέπει να είναι εξατομικευμένες και να λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες και προοπτικές των διαφόρων ομάδων εργαζομένων.

Οι (Clarke et al., 2015) εξετάζουν την επίδραση της επικοινωνίας στην ανθεκτικότητα και την αποδοτικότητα των οργανώσεων κατά τη διάρκεια των μετασχηματισμών. Υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να ενισχύσει την οργανωσιακή ανθεκτικότητα, βοηθώντας τους εργαζόμενους να κατανοήσουν και να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Επιπλέον, η επικοινωνία μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση της αποδοτικότητας κατά τη διάρκεια περιόδων αλλαγής, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν ενημερωμένοι και δεσμευμένοι.

Η έννοια της "επικοινωνιακής αμφιδεξιότητας" έχει επίσης αναδειχθεί ως σημαντική στο πλαίσιο του οργανωσιακού μετασχηματισμού. Αυτή η έννοια αναφέρεται στην ικανότητα των οργανισμών να ισορροπούν μεταξύ της επικοινωνίας που στοχεύει στη σταθερότητα και της επικοινωνίας που προωθεί την αλλαγή. Οι οργανισμοί πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν την ανάγκη για αλλαγή και να εμπνέουν καινοτομία, ενώ ταυτόχρονα διατηρούν ένα αίσθημα συνέχειας και σταθερότητας.

Η αυξανόμενη σημασία των ψηφιακών τεχνολογιών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχει επίσης επηρεάσει τις στρατηγικές επικοινωνίας κατά τη διάρκεια οργανωσιακών μετασχηματισμών. Οι νέες τεχνολογίες προσφέρουν νέες ευκαιρίες για άμεση, διαδραστική και εξατομικευμένη επικοινωνία. Ωστόσο, παρουσιάζουν επίσης νέες προκλήσεις, όπως η διαχείριση της υπερπληροφόρησης και η διασφάλιση της συνοχής των μηνυμάτων σε διάφορα κανάλια.

Η έννοια της "συν-δημιουργίας" της αλλαγής μέσω της επικοινωνίας έχει επίσης κερδίσει έδαφος στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι η επικοινωνία δεν πρέπει να είναι μόνο ένα μέσο για τη μετάδοση πληροφοριών σχετικά με την αλλαγή, αλλά ένα εργαλείο για την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση της αλλαγής. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση συμμετοχικών τεχνικών επικοινωνίας, όπως ομάδες εστίασης, εργαστήρια και φόρουμ συζήτησης.

Η διαχείριση των συναισθημάτων κατά τη διάρκεια της αλλαγής έχει επίσης αναγνωριστεί ως κρίσιμη πτυχή της επικοινωνίας στον οργανωσιακό μετασχηματισμό. Οι αλλαγές συχνά προκαλούν έντονα συναισθήματα, όπως φόβο, άγχος ή θυμό, και η αποτελεσματική

επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση αυτών των συναισθημάτων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αναγνώριση και επικύρωση των συναισθημάτων των εργαζομένων, την παροχή συναισθηματικής υποστήριξης και τη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος για την έκφραση ανησυχιών.

Η έννοια της "αφήγησης" στην επικοινωνία της αλλαγής έχει επίσης αποκτήσει σημαντική προσοχή. Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία της αλλαγής απαιτεί τη δημιουργία μιας συναρπαστικής αφήγησης που συνδέει το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον του οργανισμού. Αυτή η αφήγηση μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν το νόημα της αλλαγής και να δουν τον εαυτό τους ως μέρος της ιστορίας του οργανισμού.

Συμπερασματικά, οι σύγχρονες προσεγγίσεις στον οργανωσιακό μετασχηματισμό αναγνωρίζουν την πολυπλοκότητα και τη δυναμική φύση των οργανισμών, και προτείνουν πιο ευέλικτες, συμμετοχικές και προσαρμοστικές στρατηγικές. Η εταιρική επικοινωνία σε αυτό το πλαίσιο δεν περιορίζεται στη μετάδοση πληροφοριών, αλλά αναδεικνύεται ως ένα κρίσιμο εργαλείο για τη δημιουργία κοινής κατανόησης, την ενίσχυση της δέσμευσης, την προώθηση της μάθησης και την καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεχούς προσαρμογής και καινοτομίας.

Οι θεωρίες και μοντέλα που εξετάστηκαν προσφέρουν ένα πλαίσιο για την κατανόηση των διαδικασιών αλλαγής και υπογραμμίζουν τη σημασία της επικοινωνίας ως καταλύτη για την επιτυχία των μετασχηματισμών. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει μια ενιαία προσέγγιση που να ταιριάζει σε όλες τις περιπτώσεις. Οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζουν τις στρατηγικές επικοινωνίας τους στο συγκεκριμένο πλαίσιο, την κουλτούρα και τις ανάγκες τους.

Καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν ένα ολοένα και πιο περίπλοκο και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια περιόδων αλλαγής είναι πιθανό να παραμείνει ένας κρίσιμος παράγοντας για την οργανωσιακή επιτυχία. Η συνεχής έρευνα και καινοτομία στον τομέα της επικοινωνίας του οργανωσιακού μετασχηματισμού θα είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων και την αξιοποίηση νέων ευκαιριών.

1.5 Ο ρόλος της ανοικτής επικοινωνίας στην προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές

Οι τεχνολογικές αλλαγές έχουν καταστεί καθοριστικό χαρακτηριστικό του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, προκαλώντας τους οργανισμούς να προσαρμοστούν γρήγορα και αποτελεσματικά. Ένας από τους κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα ενός οργανισμού να περιηγηθεί σε αυτές τις αλλαγές είναι η επικοινωνιακή του κουλτούρα. Συγκεκριμένα, μια κουλτούρα που προάγει την ανοιχτή επικοινωνία μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την προσαρμοστικότητα ενός οργανισμού στις τεχνολογικές αλλαγές.

Η ανοιχτή επικοινωνία διαδραματίζει καίριο ρόλο στη διαδικασία προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές για πολλούς λόγους. Πρώτον, επιτρέπει την ταχεία και αποτελεσματική διάχυση πληροφοριών σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Οι (Rogers, 1995) υποστηρίζει ότι η διάχυση καινοτομιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα και την ταχύτητα της επικοινωνίας εντός ενός κοινωνικού συστήματος. Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, αυτό σημαίνει ότι η ανοιχτή επικοινωνία μπορεί να επιταχύνει την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και πρακτικών.

Δεύτερον, η ανοιχτή επικοινωνία ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής. Όπως επισημαίνουν οι (Nadler et al., 1995), η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών μπορεί να μειώσει την αντίσταση και να αυξήσει τη δέσμευση στη νέα τεχνολογία. Η ανοιχτή επικοινωνία δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να εκφράσουν τις ιδέες, τις ανησυχίες και τις προτάσεις τους, συμβάλλοντας έτσι στην επιτυχή υιοθέτηση των τεχνολογικών αλλαγών.

Τρίτον, η ανοιχτή επικοινωνία συμβάλλει στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού. Οι (Rousseau et al., 1998) υποστηρίζουν ότι η εμπιστοσύνη είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών, ιδιαίτερα σε περιόδους αλλαγής. Όταν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τη διοίκηση και τους συναδέλφους τους, είναι πιο πιθανό να αποδεχτούν και να υποστηρίξουν τις τεχνολογικές αλλαγές.

Επιπλέον, η ανοιχτή επικοινωνία διευκολύνει τη μάθηση και την ανταλλαγή γνώσεων εντός του οργανισμού. Ο (Polley, 1997) υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που μπορούν να μάθουν και να προσαρμοστούν γρήγορα είναι πιο πιθανό να επιβιώσουν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η ανοιχτή επικοινωνία επιτρέπει στους εργαζόμενους να μοιράζονται τις εμπειρίες τους, τις βέλτιστες πρακτικές και τις λύσεις σε προβλήματα που

σχετίζονται με τις νέες τεχνολογίες, επιταχύνοντας έτσι τη διαδικασία μάθησης και προσαρμογής.

Η ανοιχτή επικοινωνία επίσης βοηθά στην αντιμετώπιση των φόβων και των ανησυχιών που συχνά συνοδεύουν τις τεχνολογικές αλλαγές. Οι (Pratt & Foreman, 2000) επισημαίνουν ότι οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να προκαλέσουν αβεβαιότητα και άγχος στους εργαζόμενους. Μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας, η διοίκηση μπορεί να αντιμετωπίσει αυτές τις ανησυχίες, να παρέχει διευκρινίσεις και να προσφέρει υποστήριξη, μειώνοντας έτσι την αντίσταση στην αλλαγή.

Επιπρόσθετα, η ανοιχτή επικοινωνία μπορεί να ενισχύσει την καινοτομία εντός του οργανισμού. Οι (Rao & Singh, 1999) υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή καινοτομία συχνά προκύπτει από τη σύνθεση διαφορετικών ιδεών και προοπτικών. Ένα περιβάλλον ανοιχτής επικοινωνίας ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών και τη δημιουργική σκέψη, οδηγώντας σε καινοτόμες λύσεις για την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

Τέλος, η ανοιχτή επικοινωνία συμβάλλει στη δημιουργία μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης. Οι (Robbins & Finley, 1996) τονίζουν τη σημασία της συνεχούς ανατροφοδότησης και προσαρμογής στη διαχείριση της αλλαγής. Μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας, οι οργανισμοί μπορούν να συλλέγουν συνεχώς πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο της υιοθέτησης των τεχνολογικών αλλαγών, να εντοπίζουν προβλήματα και να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμογές.

Συμπερασματικά, η ανοιχτή επικοινωνία αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την επιτυχή προσαρμογή των οργανισμών στις τεχνολογικές αλλαγές. Διευκολύνει τη διάχυση πληροφοριών, ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων, χτίζει εμπιστοσύνη, προωθεί τη μάθηση και την καινοτομία, και υποστηρίζει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Οι οργανισμοί που καλλιεργούν μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζουν οι τεχνολογικές αλλαγές στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

1.6 Κατανόηση των τεχνολογικών αλλαγών και της οργανωσιακής προσαρμογής

Οι τεχνολογικές αλλαγές αναφέρονται σε σημαντικές αλλαγές που επιφέρουν οι νέες τεχνολογίες, οι οποίες μπορούν να μεταβάλουν το ανταγωνιστικό τοπίο, να επαναπροσδιορίσουν τα πρότυπα του κλάδου και να αλλάξουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Αυτές οι αλλαγές μπορεί να λάβουν διάφορες μορφές, όπως η έλευση της

τεχνητής νοημοσύνης, της τεχνολογίας blockchain ή του Διαδικτύου των Πραγμάτων (IoT). Οι οργανισμοί που αποτυγχάνουν να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές κινδυνεύουν να χάσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, ενώ εκείνοι που προσαρμόζονται επιτυχώς μπορούν να αξιοποιήσουν τις νέες ευκαιρίες και να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη.

Η προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές απαιτεί από τους οργανισμούς να είναι ευέλικτοι και να ανταποκρίνονται. Αυτή η ευελιξία συχνά υποστηρίζεται από τις πρακτικές εσωτερικής επικοινωνίας ενός οργανισμού. Μια κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας, όπου οι πληροφορίες ρέουν ελεύθερα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διευκόλυνση της γρήγορης λήψης αποφάσεων και της συντονισμένης ανταπόκρισης στις τεχνολογικές προκλήσεις (Lester, 2013). Μια τέτοια κουλτούρα διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα είναι ενημερωμένοι, δεσμευμένοι και ικανοί να συμβάλουν στη διαδικασία προσαρμογής.

Η διαδικασία προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές περιλαμβάνει συνήθως διάφορα στάδια: συνειδητοποίηση των αναδυόμενων τεχνολογιών, αξιολόγηση των επιπτώσεών τους, διαμόρφωση στρατηγικής, εφαρμογή και συνεχής μάθηση και προσαρμογή. Σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια, η ανοικτή επικοινωνία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις.

1.7 Η σημασία της ανοικτής επικοινωνίας στην οργανωτική κουλτούρα

Η ανοικτή επικοινωνία σε έναν οργανισμό περιλαμβάνει τη διαφάνεια, την ενεργό ακρόαση και την ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών. Αυτός ο τύπος κουλτούρας επικοινωνίας ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να μοιράζονται τις ιδέες τους, να εκφράζουν τις ανησυχίες τους και να προτείνουν λύσεις χωρίς το φόβο της τιμωρίας ή της απόλυσης (Cook, 2009). Δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι πληροφορίες δεν συσσωρεύονται αλλά μοιράζονται, επιτρέποντας τη συλλογική επίλυση προβλημάτων και την καινοτομία.

Τα βασικά χαρακτηριστικά μιας κουλτούρας ανοικτής επικοινωνίας περιλαμβάνουν τη διαφάνεια στην επικοινωνία της ηγεσίας, τον αμφίδρομο διάλογο μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, την ψυχολογική ασφάλεια για την έκφραση ιδεών και ανησυχιών, τη διαλειτουργική συνεργασία και τους μηχανισμούς συνεχούς ανατροφοδότησης (Huynh & Dicke-Bohmann, 2020). Αυτά τα στοιχεία συνδυάζονται για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που ευνοεί την προσαρμογή και την καινοτομία.

Στο πλαίσιο των τεχνολογικών αλλαγών, η ανοικτή επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας. Όταν οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να επικοινωνούν ανοιχτά, είναι πιο πιθανό να μοιραστούν πληροφορίες σχετικά με τις αναδυόμενες τεχνολογίες, τις τάσεις της αγοράς και τις πιθανές απειλές. Αυτή η έγκαιρη ανίχνευση και συζήτηση των τεχνολογικών αλλαγών επιτρέπει στους οργανισμούς να προβλέπουν τις αλλαγές και να προσαρμόζονται προληπτικά (De Nardi, 2019). Επιπλέον, η ανοικτή επικοινωνία διευκολύνει τη διάδοση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων σε ολόκληρο τον οργανισμό, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι εξοπλισμένοι για να χειρίζονται αποτελεσματικά τις νέες τεχνολογίες (Lewis, 2011).

1.8 Ο ρόλος της ανοικτής επικοινωνίας στην ενίσχυση της προσαρμοστικότητας

Η κουλτούρα της ανοικτής επικοινωνίας ενισχύει την προσαρμοστικότητα ενός οργανισμού, καλλιεργώντας την αίσθηση της συλλογικής ευθύνης και της συνεργασίας. Όταν οι εργαζόμενοι ενημερώνονται και συμμετέχουν στις συζητήσεις σχετικά με τις τεχνολογικές αλλαγές, είναι πιο πιθανό να αγκαλιάσουν τις αλλαγές και να συμβάλουν στην επιτυχή εφαρμογή τους (Drozdowski & Birdsall, 2018). Αυτή η συλλογική δέσμευση είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που θέτουν οι τεχνολογικές αλλαγές, καθώς αξιοποιεί τις διαφορετικές προοπτικές και την εμπειρογνομosύνη ολόκληρου του εργατικού δυναμικού.

Η ανοικτή επικοινωνία ενισχύει την προσαρμοστικότητα μέσω της ταχείας ανταλλαγής πληροφοριών, της συλλογικής επίλυσης προβλημάτων, της αυξημένης καινοτομίας, της ευέλικτης λήψης αποφάσεων και της ενισχυμένης οργανωτικής μάθησης. Αυτοί οι παράγοντες συνδυάζονται για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου ο οργανισμός μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα στις τεχνολογικές προκλήσεις και ευκαιρίες.

Επιπλέον, η ανοικτή επικοινωνία μπορεί να μετριάσει την αντίσταση που συχνά συνοδεύει τις τεχνολογικές αλλαγές. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα συνηθισμένο ζήτημα στους οργανισμούς, ιδίως όταν η αλλαγή αφορά νέες τεχνολογίες που διαταράσσουν τις καθιερωμένες ροές εργασίας και τους ρόλους εργασίας (Hewagama et al., 2019). Ωστόσο, όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις ανησυχίες τους και να συμμετάσχουν στη διαδικασία αλλαγής, είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν τη μετάβαση. Αυτή η υποστήριξη είναι απαραίτητη για την επιτυχή υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και τη συνολική προσαρμοστικότητα του οργανισμού (Oreg, 2006).

Ιστορικές και σύγχρονες μελέτες περιπτώσεων παρέχουν στοιχεία για τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει η ανοικτή επικοινωνία στην οργανωτική προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές. Για παράδειγμα, ο (Brown, 2014) εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η ανοικτή επικοινωνία στους οργανισμούς της Λατινικής Αμερικής διευκόλυνε την προσαρμογή τους σε διάφορες κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές κατά τη διάρκεια των αιώνων. Διατηρώντας ανοικτούς διαύλους επικοινωνίας, οι οργανισμοί αυτοί μπόρεσαν να περιηγηθούν σε πολύπλοκα πολιτικά και τεχνολογικά τοπία, εξασφαλίζοντας την επιβίωση και την επιτυχία τους σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο.

Παρομοίως, ο (Burt, 2009) υπογραμμίζει τη σημασία της διαφανούς επικοινωνίας στη δίκη του πρώην προέδρου του Περού Alberto Fujimori, όπου ο ανοικτός διάλογος και η ελεύθερη ροή πληροφοριών έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη δικαιοσύνης. Το παράδειγμα αυτό υπογραμμίζει την ευρύτερη εφαρμογή της ανοικτής επικοινωνίας πέρα από τα επιχειρηματικά πλαίσια, καταδεικνύοντας τη σημασία της σε διάφορα οργανωτικά και κοινωνικά πλαίσια.

Στα σύγχρονα περιβάλλοντα, οι οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει μια κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν τις τεχνολογικές αλλαγές. Εταιρείες όπως η Google, η Microsoft, η Netflix, η Amazon και η IBM έχουν αντιμετωπίσει με επιτυχία πολλαπλές τεχνολογικές αλλαγές, καλλιεργώντας περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να μοιράζονται τη γνώση, να συνεργάζονται για την επίλυση προβλημάτων και να καινοτομούν συνεχώς (Lewis & Seibold, 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 Θεωρία Εταιρικής Επικοινωνίας: Στρατηγικές και Πρακτικές για Αποτελεσματική Επικοινωνία

Η θεωρία της εταιρικής επικοινωνίας αποτελεί ένα κρίσιμο πεδίο μελέτης και πρακτικής στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των οργανωσιακών μετασχηματισμών. Η εστίαση στην ανάπτυξη στρατηγικών που ενισχύουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την επιτυχία μέσω της σωστής διαχείρισης της επικοινωνίας έχει αναδειχθεί ως ένας καθοριστικός παράγοντας για την επιβίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ο (Cornelissen, 2017) υποστηρίζει ότι οι στρατηγικές επικοινωνίας περιλαμβάνουν τρεις βασικές συνιστώσες: τον καθορισμό στόχων, την ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών και τη δημιουργία συνεκτικών μηνυμάτων. Αυτή η προσέγγιση αναγνωρίζει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία δεν είναι απλώς ένα ζήτημα μετάδοσης πληροφοριών, αλλά μια στρατηγική διαδικασία που απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και εκτέλεση (Yang et al., 2019).

Ο καθορισμός στόχων είναι το πρώτο κρίσιμο βήμα στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής επικοινωνίας. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί και χρονικά προσδιορισμένοι (SMART). Για παράδειγμα, ένας στόχος θα μπορούσε να είναι η αύξηση της κατανόησης των εργαζομένων για τη νέα στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού κατά 50% μέσα σε έξι μήνες. Οι σαφείς στόχοι επιτρέπουν στους οργανισμούς να μετρούν την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών επικοινωνίας τους και να κάνουν προσαρμογές όταν είναι απαραίτητο.

Η ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών είναι το δεύτερο κρίσιμο στοιχείο. Αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση και κατανόηση των διαφόρων ομάδων που επηρεάζονται από ή μπορούν να επηρεάσουν τον οργανωσιακό μετασχηματισμό. Αυτές οι ομάδες μπορεί να περιλαμβάνουν εργαζόμενους, πελάτες, μετόχους, προμηθευτές, ρυθμιστικές αρχές και την ευρύτερη κοινότητα. Κάθε ομάδα έχει διαφορετικές ανάγκες, προσδοκίες και επίπεδα επιρροής, και η στρατηγική επικοινωνίας πρέπει να προσαρμόζεται αναλόγως.

Η δημιουργία συνεκτικών μηνυμάτων είναι το τρίτο βασικό στοιχείο. Τα μηνύματα πρέπει να είναι σαφή, συνεπή και προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τις προοπτικές των διαφόρων

ενδιαφερομένων μερών. Ταυτόχρονα, πρέπει να διατηρούν μια συνολική συνοχή που αντανακλά τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα προκλητικό σε περιόδους οργανωσιακού μετασχηματισμού, όπου μπορεί να υπάρχει αβεβαιότητα και αντικρουόμενες πληροφορίες.

Ο (Cornelissen, 2017) τονίζει επίσης τη σημασία της ευθυγράμμισης της στρατηγικής επικοινωνίας με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι η επικοινωνία δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια απομονωμένη λειτουργία, αλλά ως αναπόσπαστο μέρος της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού. Για παράδειγμα, εάν ένας οργανισμός επιδιώκει να γίνει πιο καινοτόμος, η στρατηγική επικοινωνίας θα πρέπει να ενισχύει αυτόν τον στόχο, προωθώντας μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και ανταλλαγής ιδεών.

Η διαχείριση κρίσεων είναι ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο της στρατηγικής επικοινωνίας, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια οργανωσιακών μετασχηματισμών. Οι μετασχηματισμοί συχνά συνοδεύονται από αβεβαιότητα και αναταραχή, που μπορούν εύκολα να μετατραπούν σε κρίσεις εάν δεν αντιμετωπιστούν σωστά. Ένα αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης κρίσεων περιλαμβάνει την προετοιμασία για πιθανά σενάρια, την ανάπτυξη πρωτοκόλλων επικοινωνίας και την εκπαίδευση βασικών στελεχών στην αντιμετώπιση κρίσεων.

Η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί ένα κρίσιμο συστατικό της εταιρικής επικοινωνίας, ιδιαίτερα στο πλαίσιο του οργανωσιακού μετασχηματισμού. Ο (Heath, 2006) υπογραμμίζει τη σημασία της καλής εσωτερικής επικοινωνίας στην προώθηση της κατανόησης των στρατηγικών στόχων και στην αύξηση της εμπλοκής και αφοσίωσης των υπαλλήλων. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό κατά τη διάρκεια περιόδων αλλαγής, όπου οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται αβεβαιότητα και άγχος.

Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός αισθήματος σταθερότητας και σκοπού κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παροχής τακτικών ενημερώσεων σχετικά με την πρόοδο της αλλαγής, της εξήγησης του σκεπτικού πίσω από συγκεκριμένες αποφάσεις και της παροχής ευκαιριών για ανατροφοδότηση και διάλογο. Η διαφάνεια και η ειλικρίνεια στην επικοινωνία μπορούν να βοηθήσουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και να μειώσουν την αντίσταση στην αλλαγή.

Οι πρακτικές της εταιρικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν τη χρήση διαφόρων εργαλείων και καναλιών. Οι ανακοινώσεις, τα newsletters και τα εταιρικά κοινωνικά δίκτυα είναι

παραδείγματα τέτοιων εργαλείων. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα αυτών των εργαλείων εξαρτάται από το πώς χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της συνολικής στρατηγικής επικοινωνίας.

Για παράδειγμα, ένα εταιρικό newsletter μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την παροχή τακτικών ενημερώσεων σχετικά με την πρόοδο του μετασχηματισμού. Ωστόσο, για να είναι πραγματικά αποτελεσματικό, το περιεχόμενο πρέπει να είναι σχετικό, έγκαιρο και να παρουσιάζεται με τρόπο που να προσελκύει το ενδιαφέρον των εργαζομένων. Επιπλέον, το newsletter θα πρέπει να είναι μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής επικοινωνίας που περιλαμβάνει και άλλα κανάλια, όπως συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο, βίντεο ενημερώσεις από την ηγεσία και διαδραστικά φόρουμ συζήτησης.

Τα εταιρικά κοινωνικά δίκτυα έχουν αναδειχθεί ως ένα ισχυρό εργαλείο για την εσωτερική επικοινωνία, ιδιαίτερα σε μεγάλους και γεωγραφικά διασκορπισμένους οργανισμούς. Αυτές οι πλατφόρμες μπορούν να διευκολύνουν την άμεση και διαδραστική επικοινωνία, να ενθαρρύνουν τη συνεργασία και να προωθήσουν μια αίσθηση κοινότητας (Zhao et al., 2018). Ωστόσο, απαιτούν προσεκτική διαχείριση για να διασφαλιστεί ότι παραμένουν ένα εποικοδομητικό και παραγωγικό κανάλι επικοινωνίας.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εταιρικής επικοινωνίας είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της στρατηγικής προσέγγισης. Αυτό περιλαμβάνει τη μέτρηση τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών δεικτών. Ποσοτικοί δείκτες μπορεί να περιλαμβάνουν μετρήσεις όπως τα ποσοστά ανάγνωσης των εταιρικών ανακοινώσεων, τα επίπεδα συμμετοχής σε εταιρικές εκδηλώσεις ή τα ποσοστά χρήσης των εταιρικών πλατφορμών επικοινωνίας. Ποιοτικοί δείκτες μπορεί να περιλαμβάνουν έρευνες για την κατανόηση και την αποδοχή των μηνυμάτων από τους εργαζόμενους, καθώς και ανατροφοδότηση από ομάδες εστίασης.

Η υπόθεση ότι η στρατηγική και αποτελεσματική εταιρική επικοινωνία κατά τη διάρκεια οργανωσιακών μετασχηματισμών βελτιώνει την αποδοχή των αλλαγών και την οργανωσιακή απόδοση βασίζεται σε ένα σημαντικό σώμα έρευνας και πρακτικής εμπειρίας. Οργανισμοί που εφαρμόζουν συνεκτικές στρατηγικές επικοινωνίας τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερη ικανοποίηση των υπαλλήλων και βελτιωμένη αποτελεσματικότητα για διάφορους λόγους.

- Πρώτον, η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα και το άγχος που συχνά συνοδεύουν τις μεγάλες οργανωσιακές αλλαγές. Όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν το σκεπτικό πίσω από τις αλλαγές, τους στόχους του μετασχηματισμού και το ρόλο τους σε αυτόν, είναι πιο πιθανό να αποδεχθούν και να υποστηρίξουν τις αλλαγές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη αντίσταση στην αλλαγή, η οποία είναι συχνά ένα σημαντικό εμπόδιο στην επιτυχία των οργανωσιακών μετασχηματισμών (De Ghetto et al., 2017).
- Δεύτερον, η στρατηγική επικοινωνία μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι ενημερωμένοι και συμμετέχουν στη διαδικασία αλλαγής, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται εκτιμημένοι και να επενδύουν στην επιτυχία του μετασχηματισμού. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα και καινοτομία, καθώς οι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να συνεισφέρουν ιδέες και να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια (Zhao et al., 2023).
- Τρίτον, η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στην ευθυγράμμιση των προσπαθειών σε όλο τον οργανισμό (Ruuhijärvi, 2022). Σε περιόδους μεγάλων αλλαγών, υπάρχει ο κίνδυνος διαφορετικά τμήματα ή ομάδες να κινούνται σε διαφορετικές κατευθύνσεις. Η συνεκτική επικοινωνία μπορεί να διασφαλίσει ότι όλοι κατανοούν τους στόχους του μετασχηματισμού και εργάζονται προς την ίδια κατεύθυνση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.
- Τέταρτον, η στρατηγική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση των προσδοκιών τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Κατά τη διάρκεια ενός οργανωσιακού μετασχηματισμού, είναι σημαντικό να διαχειριστούμε τις προσδοκίες των εργαζομένων, των πελατών, των μετόχων και άλλων ενδιαφερομένων μερών (Ibrahim E. Sancak, 2023). Η σαφής και συνεπής επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ρεαλιστικών προσδοκιών και στην αποφυγή παρεξηγήσεων που θα μπορούσαν να υπονομεύσουν την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη για τον μετασχηματισμό.
- Πέμπτον, η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να ενισχύσει την οργανωσιακή μάθηση και προσαρμοστικότητα. Ο οργανωσιακός μετασχηματισμός είναι συχνά μια επαναληπτική διαδικασία που απαιτεί συνεχή μάθηση και προσαρμογή. Η ανοιχτή και διαφανής επικοινωνία μπορεί να ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων

και εμπειριών, επιτρέποντας στον οργανισμό να μαθαίνει και να προσαρμόζεται γρήγορα καθώς προχωρά ο μετασχηματισμός (Aliev & Sigov, 2017).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η αποτελεσματική εταιρική επικοινωνία δεν είναι πανάκεια. Ενώ μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην επιτυχία ενός οργανωσιακού μετασχηματισμού, πρέπει να συνοδεύεται από άλλες σημαντικές πρακτικές διαχείρισης αλλαγών. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ηγεσίας, την εκπαίδευση και ανάπτυξη ικανοτήτων, την αναδιάρθρωση διαδικασιών και συστημάτων, και τη διαχείριση της κουλτούρας.

Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα της εταιρικής επικοινωνίας μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες. Για παράδειγμα, η αξιοπιστία της ηγεσίας, η προηγούμενη εμπειρία του οργανισμού με την αλλαγή, και το ευρύτερο οργανωσιακό κλίμα μπορούν όλα να επηρεάσουν το πώς γίνονται δεκτά και ερμηνεύονται τα μηνύματα επικοινωνίας.

Η μέτρηση της επίδρασης της εταιρικής επικοινωνίας στην αποδοχή των αλλαγών και την οργανωσιακή απόδοση μπορεί επίσης να είναι πρόκληση. Ενώ ορισμένοι δείκτες, όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, μπορούν να μετρηθούν σχετικά εύκολα μέσω ερευνών, άλλοι, όπως η βελτιωμένη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, μπορεί να είναι πιο δύσκολο να αποδοθούν άμεσα στις προσπάθειες επικοινωνίας.

Παρά αυτές τις προκλήσεις, η υπόθεση ότι η στρατηγική και αποτελεσματική εταιρική επικοινωνία βελτιώνει την αποδοχή των αλλαγών και την οργανωσιακή απόδοση κατά τη διάρκεια οργανωσιακών μετασχηματισμών παραμένει ισχυρή. Πολλές μελέτες περιπτώσεων και εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει τη θετική επίδραση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην επιτυχία των οργανωσιακών αλλαγών.

Για παράδειγμα, μια μελέτη των (Lewis et al., 2006) διαπίστωσε ότι η ποιότητα της επικοινωνίας σχετικά με την αλλαγή ήταν ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντας της επιτυχίας της υλοποίησης της αλλαγής. Παρομοίως, οι (Allen et al., 2007) διαπίστωσαν ότι η ποιότητα της επικοινωνίας σχετικά με την αλλαγή συσχετιζόταν θετικά με την αποδοχή της αλλαγής από τους εργαζόμενους.

Συμπερασματικά, η θεωρία της εταιρικής επικοινωνίας προσφέρει ένα ισχυρό πλαίσιο για την κατανόηση και τη διαχείριση της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια οργανωσιακών μετασχηματισμών. Οι στρατηγικές και πρακτικές που περιγράφονται από θεωρητικούς

όπως ο Cornelissen και ο Heath παρέχουν πολύτιμη καθοδήγηση για τους οργανισμούς που επιδιώκουν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας τους.

Υπόθεση (H1): Η στρατηγική και αποτελεσματική εταιρική επικοινωνία κατά τη διάρκεια οργανωσιακών μετασχηματισμών βελτιώνει την αποδοχή των αλλαγών και την οργανωσιακή απόδοση, με οργανισμούς που εφαρμόζουν συνεκτικές στρατηγικές επικοινωνίας να εμφανίζουν υψηλότερη ικανοποίηση των υπαλλήλων και βελτιωμένη αποτελεσματικότητα

Καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν την ανάγκη για συνεχή αλλαγή και προσαρμογή, η σημασία της αποτελεσματικής εταιρικής επικοινωνίας είναι πιθανό να αυξηθεί περαιτέρω. Η συνεχής έρευνα και καινοτομία στον τομέα της εταιρικής επικοινωνίας θα είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη νέων στρατηγικών και πρακτικών που μπορούν να υποστηρίξουν τους οργανισμούς σε ένα ολοένα και πιο πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον.

2.2 Στρατηγική Επικοινωνία ως Καταλύτης για Αλλαγή

Η στρατηγική επικοινωνία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία του οργανωσιακού μετασχηματισμού, λειτουργώντας ως ο βασικός μηχανισμός μέσω του οποίου οι οργανισμοί μεταδίδουν τις αλλαγές, ενισχύουν την υποστήριξη των εργαζομένων και διασφαλίζουν τη συνεπή εφαρμογή των στρατηγικών αλλαγής. Η θεωρία της στρατηγικής επικοινωνίας ως καταλύτη για αλλαγή εστιάζει στο πώς η επικοινωνία επηρεάζει την αντίληψη, την αποδοχή και την ενσωμάτωση των αλλαγών στους οργανισμούς (Jablin, 2000; Dutton & Dukerich, 1991).

Η σημασία της στρατηγικής επικοινωνίας έγκειται στο ότι είναι σχεδιασμένη με βάση τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και επικεντρώνεται στη δημιουργία και διατήρηση μιας συνεκτικής εικόνας που ευνοεί τη μετασχηματιστική διαδικασία. Ο (Jablin, 2000) υποστηρίζει ότι η στρατηγική επικοινωνία ενσωματώνει μηνύματα και διαχείριση της πληροφορίας που συνδέονται άμεσα με τους στόχους της αλλαγής και έχουν σχεδιαστεί για να επηρεάσουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Η επικοινωνία αναδεικνύεται ως θεμελιώδης παράγοντας που επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων για τις αλλαγές. Πρέπει να είναι διαφανής, συνεπής και να παρέχει σαφείς πληροφορίες για τους λόγους της αλλαγής, τις επιπτώσεις και τα αναμενόμενα

αποτελέσματα (Suh et al., 2018). Αυτό βοηθά στη μείωση της αβεβαιότητας και της αντίστασης που συχνά συνοδεύει τις αλλαγές.

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι συχνά το αποτέλεσμα της έλλειψης σαφούς πληροφόρησης και της αβεβαιότητας σχετικά με τις επιπτώσεις της αλλαγής (Kotter, 1996). Η στρατηγική επικοινωνία μπορεί να μειώσει αυτήν την αντίσταση παρέχοντας πληροφορίες, ενισχύοντας την κατανόηση και δημιουργώντας ένα αίσθημα συμμετοχής και ελέγχου. Οι οργανισμοί που επενδύουν σε στρατηγική επικοινωνία έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν την αντίσταση και να προωθήσουν μια θετική αποδοχή της αλλαγής (Jablin, 2000).

Η έρευνα των (Dutton & Dukerich, 1991) υπογραμμίζει τη σημασία της επικοινωνίας στη δημιουργία και διατήρηση μιας θετικής εικόνας του οργανισμού, ειδικά όταν οι οργανώσεις υλοποιούν σημαντικές αλλαγές. Η επίδραση της επικοινωνίας στην αντίληψη των εργαζομένων για την αλλαγή είναι κρίσιμη για τη συνοχή και την επιτυχία της διαδικασίας μετασχηματισμού.

Η στρατηγική επικοινωνία λειτουργεί ως καταλύτης στην οργανωσιακή αλλαγή μέσω της δημιουργίας ενός συνεκτικού πλαισίου που ενισχύει την κατανόηση και την αποδοχή της αλλαγής. Η επίδραση της στρατηγικής επικοινωνίας στον οργανωσιακό μετασχηματισμό είναι πολλαπλή. Πρώτον, η επικοινωνία διαμορφώνει τις προσδοκίες και τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Δεύτερον, συμβάλλει στη δημιουργία μιας κοινής κατανόησης για τους λόγους της αλλαγής και τα βήματα που απαιτούνται για την υλοποίησή της (Kotter, 1996).

Η στρατηγική επικοινωνία συνεισφέρει στην επιτυχία της αλλαγής μέσω της ενίσχυσης της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης των εργαζομένων. Η επικοινωνία πρέπει να είναι διμερής και συμμετοχική, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις ανησυχίες τους και να συμμετάσχουν στη διαδικασία αλλαγής. Η συμμετοχή αυτή συμβάλλει στην ενίσχυση της υποστήριξης για την αλλαγή και στην επιτυχία της μετασχηματιστικής διαδικασίας (Jablin, 2000).

Η σημασία της εμπιστοσύνης στη διαδικασία της αλλαγής έχει τονιστεί σε πολλές μελέτες. Οι (Colquitt et al., 2012) διαπίστωσαν ότι η εμπιστοσύνη λειτουργεί ως μειωτής της αβεβαιότητας, βοηθώντας τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της αλλαγής. Επιπλέον, οι (Cook et al., 2005) υποστηρίζουν ότι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης

μέσω της ανάληψης ρίσκου μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής.

Η χαρισματική ηγεσία έχει επίσης αναγνωριστεί ως σημαντικός παράγοντας στην αποτελεσματική επικοινωνία της αλλαγής. Οι (Conger & Kanungo, 1987) υποστηρίζουν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν και να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας του οράματος της αλλαγής. Οι (Den Hartog & Verborg, 1997) τονίζουν τη σημασία της ρητορικής και των επικοινωνιακών τεχνικών στην αποτελεσματική ηγεσία κατά τη διάρκεια των οργανωσιακών αλλαγών.

Η στρατηγική επικοινωνία πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη το περιεχόμενο, το πλαίσιο και τη διαδικασία της αλλαγής. Οι (Devos et al., 2007) διαπίστωσαν ότι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν σημαντικά στην κατανόηση της ανοικτότητας των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή. Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να αντιμετωπίζει αυτούς τους παράγοντες για να μεγιστοποιήσει την αποδοχή και την υποστήριξη της αλλαγής.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής επικοινωνίας είναι επίσης σημαντική. Οι (Colquitt et al., 2014) προτείνουν τη χρήση δεικτών κλίμακας για τη μέτρηση των σχέσεων κοινωνικής ανταλλαγής, οι οποίες μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για την ποιότητα της επικοινωνίας και των σχέσεων εντός του οργανισμού κατά τη διάρκεια της αλλαγής.

Η (Deloitte, 2014) τονίζει τη σημασία της απομυθοποίησης της διαχείρισης αλλαγών, υποστηρίζοντας ότι η σαφής και στρατηγική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των συχνών παρανοήσεων και φόβων που σχετίζονται με τις οργανωσιακές αλλαγές.

Συνοψίζοντας, η στρατηγική επικοινωνία ως καταλύτης για την αλλαγή ενσωματώνει βασικές αρχές από τη θεωρία της οργανωσιακής αλλαγής και προσφέρει έναν πολύτιμο μηχανισμό για την επίτευξη και εδραίωση των αλλαγών, ελαχιστοποιώντας τις αντιστάσεις και ενισχύοντας την αποδοχή και την αφοσίωση των εργαζομένων. Η αποτελεσματική στρατηγική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα στην προσαρμογή και στην απόδοση κατά τη διάρκεια των οργανωσιακών μετασχηματισμών.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η στρατηγική επικοινωνία δεν είναι πανάκεια. Πρέπει να συνοδεύεται από άλλες πρακτικές διαχείρισης αλλαγών, όπως η ανάπτυξη ηγεσίας, η εκπαίδευση και η διαχείριση της κουλτούρας. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής επικοινωνίας μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, όπως η αξιοπιστία της ηγεσίας, η προηγούμενη εμπειρία του οργανισμού με την αλλαγή και το ευρύτερο οργανωσιακό κλίμα.

Καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν την ανάγκη για συνεχή αλλαγή και προσαρμογή, η σημασία της αποτελεσματικής στρατηγικής επικοινωνίας είναι πιθανό να αυξηθεί περαιτέρω. Η συνεχής έρευνα και καινοτομία στον τομέα της στρατηγικής επικοινωνίας θα είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων που μπορούν να υποστηρίξουν τους οργανισμούς σε ένα ολοένα και πιο πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον.

Η υπόθεση **H2** που υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματικά στρατηγικές επικοινωνίας κατά τη διάρκεια του οργανωσιακού μετασχηματισμού επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα στην προσαρμογή και απόδοση, βρίσκεται σε άμεση συνάφεια με τις θεωρίες και τα ευρήματα πολλών ερευνητών στον τομέα της οργανωσιακής επικοινωνίας και αλλαγής.

Οι (Jablin, 2000) και (Dutton & Dukerich, 1991) έχουν πράγματι τονίσει τη σημασία μιας καλά σχεδιασμένης στρατηγικής επικοινωνίας για την υποστήριξη της αλλαγής και την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων. Ο (Jablin, 2000) υποστηρίζει ότι η στρατηγική επικοινωνία είναι ουσιαστική για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων και συμπεριφορών των εργαζομένων κατά τη διάρκεια των οργανωσιακών αλλαγών. Αυτό συνάδει με την υπόθεση H2, καθώς υποδηλώνει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες. Ως εκ τούτου :

Υπόθεση (H2): Οργανισμοί που εφαρμόζουν στρατηγικές επικοινωνίας αποτελεσματικά ως μέρος της διαδικασίας του οργανωσιακού μετασχηματισμού επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα στην προσαρμογή και στην απόδοση, σε σύγκριση με οργανισμούς που δεν επενδύουν στη στρατηγική επικοινωνία.

2.3 Επιτυχείς και Αποτυχημένοι Μετασχηματισμοί και η Επίδραση της Επικοινωνίας

Τόσο οι επιτυχημένες όσο και οι αποτυχημένες οργανωτικές μεταβάσεις προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας για

την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η προσέγγιση του Jack Welch στη General Electric επικεντρώθηκε στον μετασχηματισμό της εργασιακής κουλτούρας και της επικοινωνίας δίνοντας έμφαση στη σαφήνεια, την έμπνευση και την ευθύτητα (Abetti, 2006). Ο οργανωτικός μετασχηματισμός του Louis Gerstner στην IBM ήταν μια ακόμη θριαμβευτική απεικόνιση, με πρωταρχική έμφαση στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και διαφανούς επικοινωνίας.

Παρ' όλα αυτά, η αποτυχία της Kodak να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία θα μπορούσε να αποδοθεί σε βλάβες στην επικοινωνία. Ο οργανισμός απαιτούσε αποτελεσματική, συνεκτική, αμφίδρομη επικοινωνία που να μεταφέρει στους εργαζομένους την επιτακτική ανάγκη για αλλαγή και να τους συμπεριλάβει ενεργά στη διαδικασία μετασχηματισμού. Η ηγεσία της Kodak έθεσε ως προτεραιότητα τη μετάβαση στην ψηφιακή τεχνολογία, τονίζοντας παράλληλα την ανάγκη αποφυγής μιας στάσιμης κουλτούρας που αντιστεκόταν στην αλλαγή. Αυτό χρησιμεύει ως ισχυρό παράδειγμα για το τι πρέπει να αποφεύγουν οι ηγέτες κατά την ηγεσία ενός μετασχηματισμού.

Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τον μετασχηματισμό ενός οργανισμού με τη διατύπωση ενός συλλογικού οράματος για το μέλλον. Αυτό περιλαμβάνει δύο βασικές ενέργειες: τη μετάδοση ουσιαστικών μηνυμάτων και την αξιοποίηση της εγγενούς δύναμης της επικοινωνίας ως σύμβολο. Οι ικανοί ηγέτες θα πρέπει επίσης να διαθέτουν γνώσεις διαχείρισης των προσδοκιών, η οποία συνεπάγεται την προσφορά στους εργαζόμενους και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη μιας πρακτικής κατανόησης της αλλαγής, της εφαρμογής της και του τελικού αποτελέσματος.

Συνοψίζοντας, η ικανή επικοινωνία καθ' όλη τη διάρκεια μιας προσπάθειας αλλαγής οδηγεί σε ευνοϊκές συνέπειες (έξι από τις επτά επιχειρήσεις της μελέτης μας πέτυχαν τους στόχους τους για το μετασχηματισμό). Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά τους στόχους τους αντιμετωπίζουν συχνά δυσκολίες στην επίτευξη των στόχων του μετασχηματισμού τους. Οι ηγέτες που είναι υπεύθυνοι για την καθοδήγηση των επιχειρήσεών τους μέσω της αλλαγής θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου σχεδίου επικοινωνίας. Οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν την κατανόηση των αποτελεσματικών τακτικών και να τις εφαρμόσουν με επιτυχία για την επίτευξη των στόχων τους αναγνωρίζοντας τη σημασία της επικοινωνίας στις οργανωτικές μεταβάσεις.

2.4 Ο ρόλος της επικοινωνίας στους οργανωτικούς μετασχηματισμούς

Η επιτυχία ή η αποτυχία ενός οργανωτικού μετασχηματισμού εξαρτάται από την επικοινωνία. Δεν αρκεί απλώς η υιοθέτηση νέων στρατηγικών και συστημάτων- είναι επίσης απαραίτητο να αναδιαμορφωθεί η οργανωτική κουλτούρα, να αναπροσαρμοστούν οι ενδιαφερόμενοι και να διαχειριστούν την αλλαγή. Το σύνολο του μετασχηματισμού απαιτεί αποτελεσματική και αποδοτική επικοινωνία, η οποία εξασφαλίζει ότι κάθε μέλος του οργανισμού κατανοεί τα πάντα, από τους λόγους του μετασχηματισμού μέχρι τις λεπτομέρειες του τι συνεπάγεται και το χρονοδιάγραμμα στο οποίο αναμένεται να πραγματοποιηθεί. Χωρίς καλή επικοινωνία - σαφή, συνεπή και στρατηγική - ένας οργανισμός είναι πιθανό να προσκρούσει σε εμπόδια (Downs & Adrian, 2012)

2.5 Η επικοινωνία ως κρίσιμο στοιχείο της αλλαγής

Ο επιτυχής μετασχηματισμός ενός οργανισμού βασίζεται στην αποτελεσματική επικοινωνία. Οι ηγέτες πρέπει να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά την ιστορία του μετασχηματισμού για να δημιουργήσουν μια κοινή κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων (Gilstrap & Hart, 2020). Ένα σαφές όραμα για το αποτέλεσμα του μετασχηματισμού είναι ζωτικής σημασίας για την αποφυγή της ασάφειας και την προώθηση της δέσμευσης. Το όραμα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τον στόχο του μετασχηματισμού και τις διαδικασίες που αναλαμβάνονται για την επίτευξή του.

Οι (Luscher & Lewis, 2008) υπογραμμίζουν τη σημασία μιας καλά μελετημένης διαδικασίας επικοινωνίας κατά τη διάρκεια των μετασχηματισμών. Τονίζουν ότι δεν αρκεί απλώς να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για την αλλαγή, αλλά να τους βοηθήσουν να κατανοήσουν τους λόγους της αλλαγής και τους ρόλους τους στο πλαίσιο του νέου οργανωτικού μοντέλου. Μια σαφέστερη εικόνα κάνει την αλλαγή πιο λογική και μειώνει την ασάφεια και την αβεβαιότητα.

Το μοντέλο επικοινωνίας του (Klein, 1996) παρέχει μια χρήσιμη βάση για την κατανόηση των περιπλοκών των μηνυμάτων που αποστέλλονται κατά τη διάρκεια οργανωτικών ανακατατάξεων. Δίνει έμφαση στον πλεονασμό των μηνυμάτων, στη χρήση πολλαπλών μέσων, στη σημασία της προσωπικής επικοινωνίας και στο ρόλο των προϊσταμένων γραμμής ως επικεφαλής της επικοινωνίας. Με την αντιμετώπιση αυτών των πτυχών, οι οργανισμοί μπορούν να περιηγηθούν αποτελεσματικά στις προκλήσεις του

μετασχηματισμού και να προωθήσουν μια πιο περιεκτική και αποτελεσματική προσπάθεια αλλαγής (Guberina et al., 2023).

2.5.1 ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙ ΕΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η αναποτελεσματική επικοινωνία κατά τον οργανωτικό μετασχηματισμό μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα. Είναι ζωτικής σημασίας για την ηγεσία να επικοινωνήσει τους λόγους της αλλαγής και να δώσει έμφαση στη μετατροπή της εταιρείας σε μια νέα δομή. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν το τελικό παιχνίδι και τον ατομικό τους ρόλο στη νέα δομή, καθώς μπορεί να επινοήσουν τις δικές τους ιστορίες για να συμπληρώσουν τα κενά, οι οποίες μπορεί να μην είναι ευνοϊκές για την ηγεσία ή την εταιρεία (Hewagama et al., 2019).

Η διακοπή της επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει στην αντίληψη μιας πρωτοβουλίας αλλαγής ως δυσμενούς, κάτι που μπορεί εύκολα να αποφευχθεί. Αυτό μπορεί να προκαλέσει αβεβαιότητα, άγχος και αντίσταση μεταξύ των εργαζομένων, υπονομεύοντας τις προσπάθειες αλλαγής πριν καν ξεκινήσουν. Η συνεχής και διαφανής επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και να διασφαλίσει ότι όλοι κατανοούν και υποστηρίζουν τους στόχους του μετασχηματισμού.

Οι (Armenakis et al., 1993) υποστηρίζουν ότι για να αλλάξει ένας οργανισμός με επιτυχία, πρέπει πρώτα να προετοιμάσει τα μέλη του για τη νέα κατάσταση, βοηθώντας τα να κατανοήσουν τον λόγο της αλλαγής με θετικό τρόπο. Αυτή η προετοιμασία περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός αισθήματος επείγοντος, την παροχή ενός σαφούς οράματος για το μέλλον και την εξήγηση του τρόπου με τον οποίο η αλλαγή θα ωφελήσει τόσο τον οργανισμό όσο και τους μεμονωμένους εργαζόμενους. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να βοηθήσει στη μείωση της αντίστασης και στην αύξηση της δέσμευσης στη διαδικασία αλλαγής.

Το θετικό και πειστικό φως υπό το οποίο παρουσιάζεται η αλλαγή στα μέλη του οργανισμού μπορεί να λογίζεται ως η πρώτη βάση για την επιτυχή μεταμόρφωση. Αυτό απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό των μηνυμάτων και στρατηγική επικοινωνία που λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις ανησυχίες διαφόρων ομάδων ενδιαφερομένων εντός του οργανισμού. Η χρήση πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας και η επανάληψη βασικών μηνυμάτων μπορεί να βοηθήσει στην ενίσχυση του θετικού αφηγήματος γύρω από την αλλαγή.

Η έλλειψη του περιεχομένου του μηνύματος του «γιατί» για να στοχεύσει στα διάφορα ακροατήρια στα οποία απευθύνεται μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα αντίστασης στην αλλαγή. Είναι σημαντικό να προσαρμόζονται τα μηνύματα για διαφορετικά τμήματα του οργανισμού, εξηγώντας πώς η αλλαγή θα επηρεάσει συγκεκριμένα τον καθένα και ποια οφέλη μπορούν να περιμένουν. Αυτή η εξατομικευμένη προσέγγιση μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων ανησυχιών και να ενθαρρύνει την αποδοχή της αλλαγής σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Οι (Ford & Ford, 1995) υποστηρίζουν ότι η αλλαγή είναι βασικά ένα επικοινωνιακό φαινόμενο και οι κακώς διαχειριζόμενες ή απύσες συζητήσεις αποτελούν μια καλή δοκιμασία για την ηγεσία. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της δημιουργίας ευκαιριών για ανοιχτό διάλογο και ανατροφοδότηση καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής. Οι ηγέτες πρέπει να είναι πρόθυμοι να ακούσουν τις ανησυχίες των εργαζομένων, να απαντήσουν σε ερωτήσεις με ειλικρίνεια και να προσαρμόσουν τις προσεγγίσεις τους με βάση τα σχόλια που λαμβάνουν.

Η ηγεσία της εμπιστοσύνης αποτελεί κύριο μέρος της εργασίας των ηγετών αλλαγής και απαιτεί αποτελεσματική επικοινωνία, τόσο με λόγια όσο και με «περιεχόμενο» που βρίσκει απήχηση στους εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι συνεπείς στα μηνύματα και τις ενέργειές τους, να επιδεικνύουν διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και να είναι ανοιχτοί σχετικά με τις προκλήσεις και τις αβεβαιότητες που συνδέονται με τη διαδικασία αλλαγής. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης απαιτεί χρόνο και συνέπεια, αλλά είναι ζωτικής σημασίας για την εξασφάλιση της υποστήριξης και της δέσμευσης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια του οργανωτικού μετασχηματισμού.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει επίσης να περιέχουν τα συστατικά του διαλόγου, της αντιμετώπισης των ανησυχιών και άλλων βασικών στοιχείων των διαπροσωπικών σχέσεων. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ασφαλών χώρων για τους εργαζόμενους να εκφράσουν τις ανησυχίες τους, την ενεργή ακρόαση και την ανταπόκριση με ενσυναίσθηση. Οι ηγέτες θα πρέπει επίσης να ενθαρρύνουν την ανοιχτή ανταλλαγή ιδεών και να καλλιεργούν μια κουλτούρα όπου η εποικοδομητική ανατροφοδότηση είναι ευπρόσδεκτη και εκτιμάται.

Οι ορατοί, προσιτοί και επικοινωνιακοί ηγέτες μπορούν να οικοδομήσουν την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία που είναι ζωτικής σημασίας για την καθοδήγηση των οργανισμών μέσα από ταραχώδεις αλλαγές. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες πρέπει να είναι

παρόντες και διαθέσιμοι, να συμμετέχουν τακτικά σε συζητήσεις με εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα και να επιδεικνύουν διαφάνεια στις ενέργειες και τις αποφάσεις τους. Η συχνή, προσωπική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στην ανθρωποποίηση της διαδικασίας αλλαγής και να δημιουργήσει μια αίσθηση συλλογικού σκοπού.

Οι (Dutton & Dukerich, 1991) παρέχουν παραδείγματα ηγετών που δημιούργησαν με επιτυχία εμπιστοσύνη και αξιοπιστία κατά τη διάρκεια πολύπλοκων, υψηλού κινδύνου γεγονότων. Αυτοί οι ηγέτες συχνά χρησιμοποιούν μια συνδυασμένη προσέγγιση επικοινωνίας, συνδυάζοντας επίσημες ανακοινώσεις με πιο άτυπες, προσωπικές αλληλεπιδράσεις. Επιδεικνύουν επίσης σταθερότητα υπό πίεση, διατηρώντας παράλληλα την ευελιξία για να προσαρμοστούν σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Το άρθρο του (Marshalk, 1993) αναλύει τις μορφές επικοινωνίας και το περιεχόμενο αυτής της επικοινωνίας, ιδιαίτερα τη σημασία της γλώσσας και τη χρήση της μεταφοράς στην επικοινωνία των ηγετών. Η χρήση κατάλληλων μεταφορών και αναλογιών μπορεί να βοηθήσει στην απλοποίηση πολύπλοκων ιδεών και να κάνει το όραμα της αλλαγής πιο προσιτό και κατανοητό για όλους τους εργαζόμενους. Οι ηγέτες θα πρέπει να επιλέγουν προσεκτικά τη γλώσσα τους για να εμπνεύσουν, να παρακινήσουν και να δημιουργήσουν μια αίσθηση κοινού σκοπού.

Για να επιτύχουν την αλλαγή, οι ηγέτες πρέπει να κάνουν περισσότερα από το να μιλούν γι' αυτήν- πρέπει επίσης να την «δείξουν». Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να ενσωματώσουν τις νέες συμπεριφορές και πρακτικές που προωθούν στις δικές τους καθημερινές ενέργειες. Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι πρότυπα για τη συμπεριφορά που θέλουν να δουν στον οργανισμό, επιδεικνύοντας δέσμευση στους νέους στόχους και αξίες.

Η σαφήνεια στο όραμα είναι ένα πράγμα, αλλά το να ζει κανείς το όραμα είναι κάτι άλλο. Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι ενέργειές τους ευθυγραμμίζονται με το όραμα που έχουν διατυπώσει για τον οργανισμό. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη λήψη δύσκολων αποφάσεων που υποστηρίζουν τους μακροπρόθεσμους στόχους του μετασχηματισμού, ακόμη και αν έχουν βραχυπρόθεσμες προκλήσεις. Η συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της αξιοπιστίας και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στη διαδικασία αλλαγής.

Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία κατά τη διάρκεια οργανωτικών αλλαγών απαιτεί μια πολυδιάστατη προσέγγιση. Οι ηγέτες πρέπει να χρησιμοποιούν ένα μείγμα καναλιών επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών συναντήσεων, των ψηφιακών

πλατφορμών, των γραπτών ενημερώσεων και των ομαδικών συζητήσεων. Κάθε κανάλι έχει τα δικά του πλεονεκτήματα και μπορεί να είναι πιο κατάλληλο για διαφορετικούς τύπους μηνυμάτων ή κοινού.

Η συχνότητα και ο συγχρονισμός της επικοινωνίας είναι επίσης κρίσιμοι παράγοντες. Οι τακτικές ενημερώσεις μπορούν να βοηθήσουν στη διατήρηση της ορμής και στην πρόληψη της εξάπλωσης φημών ή παραπληροφόρησης. Ωστόσο, οι ηγέτες πρέπει επίσης να είναι προσεκτικοί ώστε να μην κατακλύζουν τους εργαζόμενους με πληροφορίες, καθώς αυτό μπορεί να οδηγήσει σε κόπωση επικοινωνίας και μειωμένη δέσμευση.

Η δημιουργία ενός δικτύου "πρεσβευτών αλλαγής" εντός του οργανισμού μπορεί να είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για την ενίσχυση των προσπαθειών επικοινωνίας. Αυτοί οι πρεσβευτές μπορούν να βοηθήσουν στη μετάδοση βασικών μηνυμάτων, να παρέχουν υποστήριξη σε συναδέλφους και να ανατροφοδοτούν την ηγεσία με πολύτιμες πληροφορίες από την πρώτη γραμμή της αλλαγής.

Είναι επίσης σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η αποτελεσματική επικοινωνία κατά τη διάρκεια οργανωτικών αλλαγών δεν είναι μόνο ευθύνη της ανώτατης ηγεσίας. Οι μεσαίοι διευθυντές και οι επικεφαλής ομάδων παίζουν κρίσιμο ρόλο στη μετάφραση των στρατηγικών στόχων σε καθημερινές ενέργειες και στην υποστήριξη των μελών της ομάδας τους κατά τη διάρκεια της μετάβασης. Η εκπαίδευση και η υποστήριξη αυτών των ηγετών στις δεξιότητες επικοινωνίας τους μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία των προσπαθειών αλλαγής.

Τέλος, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η επικοινωνία κατά τη διάρκεια οργανωτικών αλλαγών δεν είναι μια μονόδρομη διαδικασία. Η δημιουργία μηχανισμών για συνεχή ανατροφοδότηση και διάλογο είναι ζωτικής σημασίας. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τακτικές έρευνες εργαζομένων, ομάδες εστίασης, ανοιχτά φόρουμ συζήτησης και ανώνυμα κανάλια για την έκφραση ανησυχιών. Η ενεργή ακρόαση και η ανταπόκριση σε αυτή την ανατροφοδότηση μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να προσαρμόσουν τις προσεγγίσεις τους, να αντιμετωπίσουν τις ανησυχίες των εργαζομένων και να οικοδομήσουν ευρύτερη υποστήριξη για τη διαδικασία αλλαγής.

Συμπερασματικά, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το θεμέλιο για την επιτυχή διαχείριση οργανωτικών αλλαγών. Απαιτεί μια ολοκληρωμένη, στρατηγική προσέγγιση που συνδυάζει σαφή μηνύματα, πολλαπλά κανάλια, συνεπή ηγεσία και ευκαιρίες για αμφίδρομο διάλογο. Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στην επικοινωνία και

επενδύουν στην ανάπτυξη ισχυρών πρακτικών επικοινωνίας είναι πιο πιθανό να πλοηγηθούν με επιτυχία μέσα από πολύπλοκες αλλαγές και να επιτύχουν τους στόχους μετασχηματισμού τους.

2.5.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΕΙΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥΣ

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανωτικούς μετασχηματισμούς, καθώς συμβάλλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και διασφαλίζει την επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών. Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο επικοινωνίας είναι απαραίτητο για την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τη διαδικασία και τους συγκεκριμένους ρόλους κάθε ομάδας. Η χρήση πολλαπλών διαύλων επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των προσωπικών αλληλεπιδράσεων, των γραπτών και των ψηφιακών επικοινωνιών, μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική προσέγγιση όλων των εργαζομένων. Αυτή η στρατηγική επιτρέπει την ασφαλή μετάβαση σε ανθεκτικούς αποδέκτες, δεσμεύει τους υπαλλήλους που έχουν αποσυντονιστεί από ορισμένα κανάλια και διαφοροποιεί τις μεθόδους για να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν το μήνυμα χωρίς να αυξάνεται ο αριθμός των υπαλλήλων που χρειάζεται να ξαναβρούν οι ίδιοι το μήνυμα.

Η επικοινωνία με τις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων θα πρέπει να προσαρμόζεται στις μοναδικές ανάγκες και προοπτικές τους, καθιστώντας την πιο σχετική και αποτελεσματική. Αυτή η προσαρμογή δημιουργεί την αίσθηση του ανήκειν και ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στις πρωτοβουλίες αλλαγής. Η προώθηση της επικοινωνίας που ρέει και προς τις δύο κατευθύνσεις, όπως η παροχή ευκαιριών στους εργαζόμενους να θέτουν ερωτήσεις, να εκφράζουν ανησυχίες και να παρέχουν ανατροφοδότηση, είναι επίσης σημαντική. Ωστόσο, η αμφίδρομη επικοινωνία δεν είναι πάντα αμφίδρομη, ειδικά όταν πρόκειται για μετασχηματισμούς ή σημαντικές αλλαγές σε έναν οργανισμό.

Καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας μετασχηματισμού, είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να επικοινωνούν με τους υπαλλήλους τους, ώστε να διατηρούν μια σταθερή ροή πληροφοριών, να διατηρούν τη δέσμευση των ανθρώπων και να επιτρέπουν την πρόοδο της σχέσης εργαζομένων-πελατών. Η ξεκάθαρη επικοινωνία δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την πολυπόθητη «αποδοχή» από τους εργαζόμενους, καθιστώντας τελικά τις οργανωτικές αλλαγές πιο απρόσκοπτες. Η κοινοποίηση αφηγήσεων για το πώς

θα μοιάζει ο οργανισμός μετά τη μετάβαση είναι πολύ πιο αποτελεσματική. Η προληπτική διαχείριση της αντίστασης είναι ένα άλλο βασικό μέρος της αποτελεσματικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια των μετασχηματισμών. Οι οργανισμοί θα πρέπει να προβλέπουν και να αντιμετωπίζουν τις πιθανές πηγές αντίστασης και τα παθολογικά προβληματικά άτομα με σαφή και στοχευμένη επικοινωνία. Τα πιο επιτυχημένα άτομα κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού φρόντισαν να κατανοήσουν το «γιατί» της αντίστασης και να αναπτύξουν το «μήνυμα της αλλαγής» με τρόπο που έκανε την αντίσταση να φαίνεται λιγότερο αγχωτική και περισσότερο διαχειρίσιμη. Ο εξοπλισμός των μεσαίων στελεχών για αποτελεσματική επικοινωνία είναι το τελευταίο κομμάτι της στρατηγικής. Οι οργανισμοί θα πρέπει να τους εφοδιάζουν με έγκαιρες πληροφορίες και τα κατάλληλα εργαλεία για να μιλούν αποτελεσματικά στις ομάδες τους. Το να ακούτε τις ομάδες που διοικούν αυτά τα στελέχη είναι εξίσου σημαντικό, αν όχι περισσότερο, από το να τους μιλάτε. Όταν η ηγεσία προμηθεύει έναν καλά ενημερωμένο και καλά εξοπλισμένο μεσαίο διευθυντή, αυτή η καλή διακυβέρνηση από την πλευρά της προσφοράς συνοδεύεται από μια ισχυρή διαβεβαίωση ότι ο μετασχηματισμός θα είναι επιτυχής.

2.5.3 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙ ΚΟΙ ΝΟΝ ΑΣ

Οι οργανισμοί μπορούν να στηρίξουν τις προσπάθειες μετασχηματισμού μέσω αποτελεσματικών στρατηγικών επικοινωνίας, διεξάγοντας έρευνες για τους εργαζομένους προκειμένου να αξιολογήσουν την κατανόηση, τα επίπεδα δέσμευσης και την αντίληψη της αποτελεσματικότητας. Οι διαδικτυακές πλατφόρμες χρησιμοποιούνται συχνά για ανώνυμη ανατροφοδότηση, διατηρώντας έναν δρόμο αμφίδρομης επικοινωνίας. Πραγματοποιούνται έλεγχοι επικοινωνίας για να διασφαλιστεί ότι τα κανάλια και τα βασικά μηνύματα εξακολουθούν να είναι αποτελεσματικά, με τον οργανισμό να αναζητά βασικά σημάδια αποτελεσματικότητας. Τα μέτρα αυτά συμβάλλουν στη διατήρηση ενός δρόμου αμφίδρομης επικοινωνίας και στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών μετασχηματισμού.

Με βάση τη βιβλιογραφία που εξετάστηκε, είναι προφανές ότι η επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στους οργανωτικούς μετασχηματισμούς. Η απουσία αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις, αντίσταση και τελικά στην αποτυχία της πρωτοβουλίας μετασχηματισμού. Ως εκ τούτου, προτείνεται η ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση (H3): Οι οργανισμοί που αποτυγχάνουν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά είναι πιθανότερο να βιώσουν ανεπιτυχείς μετασχηματισμούς.

Αυτή η υπόθεση βασίζεται στις θεωρητικές προοπτικές που συζητήθηκαν παραπάνω, οι οποίες τονίζουν τη σημασία της σαφούς, συνεπούς και στρατηγικής επικοινωνίας για τη διασφάλιση της επιτυχίας των πρωτοβουλιών οργανωτικής αλλαγής. Υποδηλώνει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία δεν είναι απλώς ένας διευκολυντής της αλλαγής, αλλά μια θεμελιώδης προϋπόθεση για επιτυχείς οργανωτικούς μετασχηματισμούς.

Για τον έλεγχο αυτής της υπόθεσης, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει μια προσέγγιση μεικτών μεθόδων, συνδυάζοντας ποσοτικές έρευνες για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας και των αποτελεσμάτων του μετασχηματισμού με ποιοτικές μελέτες περιπτώσεων για την παροχή σε βάθος πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες επικοινωνίας και τον αντίκτυπό τους στις προσπάθειες οργανωτικής αλλαγής. Μια τέτοια έρευνα θα συνέβαλε σε μια πιο διαφοροποιημένη κατανόηση του ρόλου της επικοινωνίας στους οργανωτικούς μετασχηματισμούς και θα μπορούσε να ενημερώσει για την ανάπτυξη αποτελεσματικότερων στρατηγικών επικοινωνίας για τη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής.

2.5.4 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η δέσμευση των εργαζομένων έχει αναδειχθεί ως κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία της οργανωτικής αλλαγής. Ο ρόλος της επικοινωνίας στην εμπλοκή των εργαζομένων είναι καθοριστικός, καθώς όχι μόνο τους ενημερώνει αλλά και τους εμπλέκει στη διαδικασία της αλλαγής, καθιστώντας τους ενεργούς συμμετέχοντες και όχι παθητικούς αποδέκτες. Αυτή η εμπλοκή προάγει την αίσθηση της ιδιοκτησίας και της δέσμευσης, που είναι απαραίτητες για την επιτυχή υλοποίηση των πρωτοβουλιών αλλαγής.

2.5.5 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η δέσμευση των εργαζομένων αναφέρεται στο επίπεδο ενθουσιασμού και δέσμευσης που νιώθει ένας εργαζόμενος απέναντι στον οργανισμό του και τους στόχους του. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να έχουν κίνητρα, να είναι παραγωγικοί και να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού. Στο πλαίσιο της οργανωτικής αλλαγής, η δέσμευση καθίσταται ακόμη πιο κρίσιμη, καθώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται στις αλλαγές που υλοποιούνται.

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αγκαλιάσουν τις οργανωτικές αλλαγές και να συμβάλουν θετικά στην επιτυχία τους (Lewis, 2011). Όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται ενεργά, είναι πιο πρόθυμοι να κατανοήσουν τους λόγους πίσω από την αλλαγή, να προσφέρουν πολύτιμα σχόλια και να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους για να εξασφαλίσουν ομαλές μεταβάσεις. Η δέσμευση μειώνει επίσης την πιθανότητα αντίστασης, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η φωνή τους ακούγεται και ότι η συμβολή τους έχει σημασία (Maitlis & Lawrence, 2007).

2.5.6 ΟΡΟΛΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΕΧΗ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

Η επικοινωνία αποτελεί βασικό παράγοντα δέσμευσης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια οργανωτικών αλλαγών. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι καλά ενημερωμένοι σχετικά με τη διαδικασία αλλαγής, τους λόγους που την προκαλούν και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ωστόσο, πέρα από την απλή ενημέρωση, η επικοινωνία θα πρέπει να είναι επίσης διαδραστική, επιτρέποντας το διάλογο και την ανατροφοδότηση (Jablin, 2000). Αυτή η αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας βοηθά στην αντιμετώπιση των ανησυχιών των εργαζομένων, στην αποσαφήνιση των αμφιβολιών και στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης.

Οι (Luscher & Lewis, 2008) τονίζουν τη σημασία της δημιουργίας νοήματος στη διαδικασία της επικοινωνίας. Όταν δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να κατανοήσουν τις αλλαγές, είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν ενεργά στη διαδικασία. Αυτή η δημιουργία νοήματος διευκολύνεται μέσω της σαφούς, συνεπούς και διαφανούς επικοινωνίας, η οποία βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν πώς οι αλλαγές θα επηρεάσουν τους ίδιους και τον οργανισμό στο σύνολό του.

Η δέσμευση μέσω της επικοινωνίας περιλαμβάνει επίσης τη δημιουργία διαύλων για τη συμμετοχή των εργαζομένων. Οι (Dutton & Dukerich, 1991) υποστηρίζουν ότι όταν οι εργαζόμενοι καλούνται να συνεισφέρουν ιδέες και ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής, αναπτύσσουν ισχυρότερη σύνδεση με την πρωτοβουλία αλλαγής. Αυτή η συμμετοχική προσέγγιση όχι μόνο ενισχύει τη δέσμευση αλλά και βελτιώνει την ποιότητα της διαδικασίας αλλαγής με την ενσωμάτωση διαφορετικών προοπτικών και ιδεών.

2.5.7 ΟΑΝΗ ΚΤΥΠΟΣ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙ ΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν και να προωθήσουν την επιτυχία των οργανωτικών αλλαγών. Η έρευνα των (Armenakis et al., 1993) υποδηλώνει ότι όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής, παρουσιάζουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για την πλοήγηση στις πολύπλοκες αλλαγές. Οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι είναι επίσης πιο πιθανό να ενεργήσουν ως παράγοντες αλλαγής εντός του οργανισμού, βοηθώντας να επηρεάσουν και να ενθαρρύνουν τους συναδέλφους τους να υιοθετήσουν νέες συμπεριφορές και πρακτικές.

Επιπλέον, η δέσμευση μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης στη διαδικασία αλλαγής. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εμπλέκονται και ότι τους εκτιμούν, είναι πιο πιθανό να επενδύσουν στην επιτυχία της πρωτοβουλίας αλλαγής (Kotter, 1996). Αυτή η δέσμευση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διατήρηση μακροπρόθεσμων αλλαγών, καθώς οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να συνεχίσουν να υποστηρίζουν τις προσπάθειες αλλαγής ακόμη και μετά την αρχική φάση εφαρμογής.

Το άρθρο του (Lundberg, 1990) τονίζει ότι η δέσμευση των εργαζομένων στην επικοινωνία κατά τη διάρκεια των πρωτοβουλιών αλλαγής μπορεί επίσης να μειώσει την πιθανότητα αντίστασης. Όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν το σκεπτικό πίσω από την αλλαγή και βλέπουν τους εαυτούς τους ως αναπόσπαστο μέρος της επιτυχίας της, είναι λιγότερο πιθανό να αντισταθούν στις αλλαγές και πιο πιθανό να συνεργαστούν με άλλους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Η βιβλιογραφία υποδεικνύει μια ισχυρή σχέση μεταξύ της εμπλοκής των εργαζομένων στη διαδικασία επικοινωνίας και της επιτυχίας της οργανωτικής αλλαγής. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να κατανοήσουν, να αποδεχθούν και να συμβάλουν στις πρωτοβουλίες αλλαγής, αυξάνοντας έτσι τις πιθανότητες επιτυχούς εφαρμογής. Με βάση αυτό το θεωρητικό πλαίσιο, προτείνεται η ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση (H4): Η εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία επικοινωνίας συσχετίζεται θετικά με την επιτυχία της οργανωτικής αλλαγής.

Αυτή η υπόθεση υποστηρίζεται από την κατανόηση ότι η αποτελεσματική επικοινωνία προάγει τη δέσμευση των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την πιθανότητα επιτυχούς οργανωτικής μεταβολής.

2.6 Προκλήσεις και περιορισμοί της ανοικτής επικοινωνίας

Ενώ η ανοικτή επικοινωνία προσφέρει πολυάριθμα οφέλη για την οργανωτική προσαρμοστικότητα, δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Ορισμένοι πιθανοί περιορισμοί και εμπόδια περιλαμβάνουν την υπερφόρτωση πληροφοριών, τις ανησυχίες για την ασφάλεια, τα πολιτισμικά εμπόδια, τον κίνδυνο παρερμηνείας και τους περιορισμούς χρόνου και πόρων. Οι οργανισμοί πρέπει να έχουν επίγνωση αυτών των προκλήσεων και να αναπτύσσουν στρατηγικές για τον μετριασμό τους, ενώ παράλληλα εξακολουθούν να καλλιεργούν μια κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας.

Η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι η κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας ενισχύει σημαντικά την ικανότητα προσαρμογής ενός οργανισμού στις τεχνολογικές αλλαγές. Οι οργανισμοί που καλλιεργούν μια τέτοια κουλτούρα είναι πιο πιθανό να εντοπίσουν νωρίς τις τεχνολογικές αλλαγές, να εμπλέξουν τους εργαζόμενους στη διαδικασία προσαρμογής και να μειώσουν την αντίσταση στις νέες τεχνολογίες (Ahmadi, 2024). Με βάση αυτό το θεωρητικό πλαίσιο, προτείνεται η ακόλουθη υπόθεση:

Υπόθεση (H5): Οι οργανισμοί με κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας προσαρμόζονται αποτελεσματικότερα στις τεχνολογικές αλλαγές.

Αυτή η υπόθεση βασίζεται στην κατανόηση ότι η ανοικτή επικοινωνία προάγει την ευελιξία, τη συλλογική δέσμευση και την προληπτική προσέγγιση των τεχνολογικών αλλαγών, τα οποία είναι κρίσιμα για την επιτυχή προσαρμογή σε ένα ταχέως εξελισσόμενο τεχνολογικό τοπίο.

Για τον έλεγχο αυτής της υπόθεσης, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει μια προσέγγιση μεικτών μεθόδων, συνδυάζοντας ποσοτικές έρευνες για τη μέτρηση του επιπέδου ανοικτής επικοινωνίας στους οργανισμούς και της προσαρμοστικότητάς τους στις τεχνολογικές αλλαγές, με ποιοτικές μελέτες περιπτώσεων για την παροχή εις βάθος γνώσεων σχετικά με τις διαδικασίες επικοινωνίας και τον αντίκτυπό τους στην τεχνολογική προσαρμογή. Μια τέτοια έρευνα θα συνέβαλε σε μια πιο διαφοροποιημένη κατανόηση του ρόλου της ανοικτής επικοινωνίας στην οργανωτική προσαρμοστικότητα

και θα μπορούσε να ενημερώσει για την ανάπτυξη αποτελεσματικότερων στρατηγικών για τη διαχείριση των τεχνολογικών αλλαγών στους οργανισμούς.

2.7 Σύνοψη βιβλιογραφίας

Θεματική Κατηγορία	Πηγές
Οργανωσιακή Αλλαγή και Ηγεσία	(Awardi, 2019), (Bel et al., 2018), (By et al., 2018), (Hvidsten et al., 2023), (Hussain et al., 2018), (Gilstrap & Hart, 2020), (Kotter, 1996), (Lewin, 1947), (Burnes, 2004), (Beer & Nohria, 2000), (Hiatt, 2006), (Armenakis et al., 1993), (Armenakis & Bedeian, 1999), (Chawla & Kelloway, 2004)
Συμμετοχή και Εμπλοκή Εργαζομένων	(Krommuang&Suwunnamek, 2021), (Liu et al., 2022), (Makridis& Han, 2021), (Obiekwe et al., 2019), (Shin et al., 2022), (Wohlgemuth et al., 2019)
Στυλ Ηγεσίας και ο Αντίκτυπός τους	(Chandler et al., 2022), (Guberina et al., 2023), (Jabber et al., 2023), (Ludwikowska&Tworek, 2022), (Luo et al., 2019), (Ou et al., 2018), (Peng et al., 2022), (Wen et al., 2023), (Yang et al., 2019), (Zhu et al., 2019), (Conger, 1989), (Conger&Kanungo, 1987)
Ομαδική Εργασία και Συνεργασία	(Klonek& Parker, 2021), (Nadtochiy et al., 2022), (Rodríguez-Sabiote et al., 2022), (Sinyard et al., 2022), (Solsky et al., 2020), (Webster et al., 2022)
Επικοινωνία στους Οργανισμούς	(Zorlu & Korkmaz, 2021), (Suh et al., 2018), (Cornelissen, 2017), (Heath, 2006), (Lewis, 2011), (Jablin, 2000)
Εταιρική Κουλτούρα και Απόδοση	(Zhao et al., 2018), (Qiu et al., 2023), (Zhao et al., 2023)
Ενδυνάμωση Εργαζομένων	(Hewagama et al., 2019), (Makridis& Han, 2021), (Peng et al., 2022)
Μεθοδολογία Έρευνας	(Saunders et al., 2022), (Denzin & Lincoln, 2011), (Bryman, 2011), (Yin, 1984), (Taylor & Bogdan, 1984), (Yamane, 1967), (Kothari, 2004), (Hair et al., 2007)
Μνήμη και Κοινωνική Αλλαγή	(Brown & Tucker, 2017), (Cole, 2017), (De Nardi, 2019), (Drozdzewski & Birdsall, 2018), (Jelin, 2017), (Schindel & Colombo, 2014), (Taylor, 2003)
Καινοτομία και Τεχνολογική Αλλαγή	(Qiu et al., 2023), (Zhao et al., 2023), (Suh et al., 2018)
Ψυχολογία στον Εργασιακό Χώρο	(Huynh & Dicke-Bohmann, 2020), (Oreg, 2006), (Colquitt et al., 2014), (Colquitt et al., 2012)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Ερευνητική Προσέγγιση

Η παρούσα μελέτη υιοθετεί μια ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, η οποία βασίζεται στη φιλοσοφία του θετικισμού. Αυτή η προσέγγιση επιλέχθηκε με σκοπό να εξετάσει και να επαληθεύσει τη θεωρία σχετικά με τη σχέση μεταξύ εταιρικής επικοινωνίας και οργανωσιακού μετασχηματισμού σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς στην Ελλάδα. Ο θετικισμός επιτρέπει την αντικειμενική μέτρηση και ανάλυση των δεδομένων, παρέχοντας μια συγκεκριμένη κατανόηση και ακριβή ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Μέσω αυτής της προσέγγισης, στοχεύουμε στην ανάπτυξη γενικεύσιμων συμπερασμάτων σχετικά με τον ρόλο της επικοινωνίας στον οργανωσιακό μετασχηματισμό.

3.2 Σχεδιασμός Έρευνας

Η έρευνα ακολουθεί έναν περιγραφικό σχεδιασμό, ο οποίος είναι ιδιαίτερα κατάλληλος για τον προσδιορισμό και την απεικόνιση προτύπων στην εταιρική επικοινωνία κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών. Αυτός ο σχεδιασμός επιτρέπει τη λεπτομερή εξέταση του φαινομένου σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς και οργανωσιακά επίπεδα. Μέσω του περιγραφικού σχεδιασμού, μπορούμε να συλλέξουμε πλούσια δεδομένα σχετικά με τις τρέχουσες πρακτικές επικοινωνίας, τις αντιλήψεις των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών επικοινωνίας κατά τη διάρκεια των οργανωσιακών μετασχηματισμών.

3.3 Εργαλείο Έρευνας

Για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, χρησιμοποιείται ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί για να συλλέξει ολοκληρωμένες πληροφορίες σχετικά με τις πρακτικές εταιρικής επικοινωνίας και τον αντίκτυπό τους στον οργανωσιακό μετασχηματισμό. Αποτελείται από τρία κύρια μέρη:

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει δημογραφικές πληροφορίες, όπως ηλικιακή ομάδα, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη εργασιακής εμπειρίας, τρέχον επίπεδο εργασίας και τομέα βιομηχανίας. Αυτές οι πληροφορίες θα επιτρέψουν την ανάλυση των απαντήσεων με βάση διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις κλίμακας Likert (1-5), οι οποίες καλύπτουν πέντε βασικές περιοχές: Στρατηγική και Αποτελεσματική Επικοινωνία, Εφαρμογή Στρατηγικής Επικοινωνίας, Αναποτελεσματική Επικοινωνία και Ανεπιτυχείς Μετασχηματισμοί, Επικοινωνία και Αντίσταση στην Αλλαγή, και Κουλτούρα Ανοιχτής Επικοινωνίας και Τεχνολογική Προσαρμογή. Κάθε περιοχή περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις, επιτρέποντας μια λεπτομερή αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών της εταιρικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών.

Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου που εξετάζουν συγκεκριμένες εμπειρίες και πρακτικές, όπως την ύπαρξη σημαντικού μετασχηματισμού τα τελευταία 5 χρόνια, τη συχνότητα επικοινωνίας σχετικά με οργανωσιακές αλλαγές, τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται, τη βελτίωση των πρακτικών επικοινωνίας και τη συνολική αποτελεσματικότητα στη διαχείριση αλλαγών μέσω της επικοινωνίας.

3.4 Πληθυσμός και Δειγματοληψία

Ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας αποτελείται από εργαζόμενους σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς σε όλη την Ελλάδα. Για τη συλλογή δεδομένων, χρησιμοποιείται η μέθοδος της δειγματοληψίας ευκολίας. Αυτή η μέθοδος επιλέχθηκε λόγω της προσβασιμότητας και της διαθεσιμότητας των συμμετεχόντων, καθώς και των χρονικών και οικονομικών περιορισμών της έρευνας. Το μέγεθος του δείγματος έχει οριστεί στους 101 συμμετέχοντες, οι οποίοι προέρχονται από διάφορους κλάδους και επίπεδα εργασίας. Αν και η δειγματοληψία ευκολίας μπορεί να περιορίσει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, παρέχει μια πολύτιμη εικόνα των τρεχουσών πρακτικών και αντιλήψεων σχετικά με την εταιρική επικοινωνία κατά τη διάρκεια οργανωσιακών μετασχηματισμών.

3.5 Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί χρησιμοποιώντας τόσο περιγραφικές όσο και επαγωγικές στατιστικές μεθόδους. Αρχικά, θα διεξαχθεί περιγραφική στατιστική ανάλυση για να παρουσιαστούν οι συχνότητες και τα ποσοστά των δημογραφικών στοιχείων και των ερωτήσεων κλειστού τύπου. Για τις ερωτήσεις κλίμακας Likert, θα υπολογιστούν μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για να αποτυπωθεί η κεντρική τάση και η διασπορά των απαντήσεων.

Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί επαγωγική στατιστική ανάλυση. Θα διεξαχθεί ανάλυση συσχέτισης για να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών επικοινωνίας

και της αποτελεσματικότητας των οργανωσιακών αλλαγών. Η ανάλυση παραγόντων θα χρησιμοποιηθεί για την αναγνώριση των βασικών διαστάσεων της εταιρικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια των μετασχηματισμών. Επιπλέον, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση παλινδρόμησης για τον προσδιορισμό των προβλεπτικών παραγόντων επιτυχούς οργανωσιακού μετασχηματισμού. Τέλος, θα γίνει συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων μεταξύ διαφορετικών τομέων βιομηχανίας και επιπέδων εργασίας, χρησιμοποιώντας ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για να εντοπιστούν τυχόν σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ των διαφόρων ομάδων.

3.6 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της έρευνας, θα ληφθούν διάφορα μέτρα. Αρχικά, θα πραγματοποιηθεί πιλοτική δοκιμή του ερωτηματολογίου σε μια μικρή ομάδα συμμετεχόντων για να διασφαλιστεί η σαφήνεια και η καταλληλότητα των ερωτήσεων. Τυχόν ασάφειες ή προβλήματα που θα εντοπιστούν κατά τη διάρκεια της πιλοτικής δοκιμής θα αντιμετωπιστούν πριν από την κύρια συλλογή δεδομένων. Επιπλέον, θα υπολογιστεί ο δείκτης Cronbach's alpha για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων που χρησιμοποιούνται στο ερωτηματολόγιο. Αυτό θα βοηθήσει στην εξασφάλιση της αξιοπιστίας των μετρήσεων. Τέλος, η χρήση διαφόρων στατιστικών μεθόδων ανάλυσης θα ενισχύσει την εγκυρότητα των ευρημάτων, επιτρέποντας την τριγωνοποίηση των αποτελεσμάτων.

3.7 Περιορισμοί

Παρά τις προσπάθειες για τη διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας, η έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς. Πρώτον, η χρήση της δειγματοληψίας ευκολίας μπορεί να περιορίσει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε ευρύτερους πληθυσμούς. Το δείγμα μπορεί να μην είναι πλήρως αντιπροσωπευτικό όλων των επιχειρηματικών τομέων και επιπέδων εργασίας στην Ελλάδα καθώς η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένους τομείς όπως τομείς υπηρεσιών, τεχνολογίας κ.α.

Δεύτερον, η έρευνα βασίζεται σε αυτο-αναφερόμενα δεδομένα, τα οποία μπορεί να υπόκεινται σε προκαταλήψεις απόκρισης. Οι συμμετέχοντες μπορεί να επηρεαστούν από την κοινωνική επιθυμία ή να υπερεκτιμήσουν ή υποτιμήσουν ορισμένες πτυχές της εταιρικής επικοινωνίας και του οργανωσιακού μετασχηματισμού. Τρίτον, η έρευνα παρέχει μια στατική εικόνα της κατάστασης και δεν μπορεί να συλλάβει πλήρως τη δυναμική φύση

των οργανωσιακών αλλαγών με την πάροδο του χρόνου. Οι οργανωσιακοί μετασχηματισμοί είναι συχνά μακροχρόνιες διαδικασίες, και μια μελέτη διατομής όπως αυτή μπορεί να μην αποτυπώσει όλες τις πτυχές αυτής της εξέλιξης. Τέταρτον, το μέγεθος του δείγματος των 101 συμμετεχόντων, αν και επαρκές για ορισμένες στατιστικές αναλύσεις, μπορεί να περιορίσει την ικανότητα εντοπισμού μικρότερων επιδράσεων ή διαφορών μεταξύ υποομάδων. Αυτό μπορεί να επηρεάσει την ισχύ ορισμένων στατιστικών ελέγχων.

Τέλος, η έρευνα επικεντρώνεται στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα, και τα ευρήματα μπορεί να μην είναι άμεσα εφαρμόσιμα σε άλλα πολιτισμικά ή επιχειρηματικά πλαίσια. Οι πολιτισμικές διαφορές στην επικοινωνία και τη διαχείριση αλλαγών μπορεί να περιορίσουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε διεθνές επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Περιγραφική στατιστική

Τα περιγραφικά αποτελέσματα παρέχουν μια σαφή εικόνα των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, καθώς και των βασικών παραγόντων που μελετήθηκαν στην έρευνα.

Η ανάλυση αποκαλύπτει μια συγκέντρωση των συμμετεχόντων στις μεσαίες ηλικιακές ομάδες, με την πλειοψηφία να βρίσκεται μεταξύ 25 και 44 ετών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
18-24 ετών	15	14.9	14.9	14.9
25-34 ετών	28	27.7	27.7	42.6
35-44 ετών	31	30.7	30.7	73.3
45-54 ετών	18	17.8	17.8	91.1
55-64 ετών	7	6.9	6.9	98.0
65 ετών και άνω	2	2.0	2.0	100.0
Σύνολο	101	100.0	100.0	

Πίνακας 4.1: Ηλικιακή ομάδα

Ανάλυση

Συγκεκριμένα, η ομάδα 35-44 ετών αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα του δείγματος με 30,7% (31 άτομα), ακολουθούμενη στενά από την ομάδα 25-34 ετών με 27,7% (28 άτομα). Αυτές οι δύο ομάδες μαζί αντιπροσωπεύουν το 58,4% του συνολικού δείγματος, υποδεικνύοντας ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων βρίσκεται σε ηλικία εργασιακής ωριμότητας.

Η ομάδα 45-54 ετών αποτελεί το 17,8% του δείγματος (18 άτομα), ενώ οι νεότεροι συμμετέχοντες (18-24 ετών) αντιπροσωπεύουν το 14,9% (15 άτομα). Οι μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες έχουν μικρότερη εκπροσώπηση, με την ομάδα 55-64 ετών να αποτελεί το 6,9% (7 άτομα) και τους 65 ετών και άνω μόλις το 2% (2 άτομα).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άνδρας	54	53.5	53.5	53.5
Γυναίκα	47	46.5	46.5	100.0
Σύνολο	101	100.0	100.0	

Πίνακας 4.2: Φύλο

Ανάλυση

Ο πίνακας συχνοτήτων παρουσιάζει την κατανομή του φύλου σε ένα δείγμα 101 ατόμων. Η ανάλυση αποκαλύπτει μια σχετικά ισορροπημένη κατανομή μεταξύ ανδρών και γυναικών, με μια ελαφρά υπεροχή των ανδρών.

Συγκεκριμένα, οι άνδρες αποτελούν το 53,5% του δείγματος (54 άτομα), ενώ οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν το 46,5% (47 άτομα). Αυτή η κατανομή υποδηλώνει μια διαφορά 7 ποσοστιαίων μονάδων υπέρ των ανδρών, που αντιστοιχεί σε 7 περισσότερους άνδρες από γυναίκες στο δείγμα.

Η σχετικά ισορροπημένη κατανομή του φύλου στο δείγμα είναι θετική για την έρευνα, καθώς επιτρέπει τη σύγκριση απόψεων και εμπειριών μεταξύ ανδρών και γυναικών χωρίς σημαντική μεροληψία λόγω υπερεκπροσώπησης ενός φύλου. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στην ανάλυση θεμάτων όπως η οργανωσιακή επικοινωνία και ο μετασχηματισμός, όπου οι εμπειρίες μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των φύλων.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Λύκειο	15	14.9	14.9	14.9
Πτυχίο	44	43.6	43.6	58.5
Μεταπτυχιακό	36	35.6	35.6	94.1
Διδακτορικό	6	5.9	5.9	100.0
Σύνολο	101	100.0	100.0	

Πίνακας 4.3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

Ανάλυση

Ο πίνακας συχνοτήτων παρουσιάζει την κατανομή του επιπέδου εκπαίδευσης σε ένα δείγμα 101 ατόμων, με μια ελαφρά μείωση στον αριθμό των αποφοίτων λυκείου. Η ανάλυση αποκαλύπτει ένα ακόμη υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης στο δείγμα, με την συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων να κατέχουν τουλάχιστον πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Συγκεκριμένα, η μεγαλύτερη ομάδα αποτελείται από κατόχους πτυχίου, αντιπροσωπεύοντας το 43,6% του δείγματος (44 άτομα), μια μικρή αύξηση από την προηγούμενη κατανομή. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου ακολουθούν με 35,6% (36 άτομα), επίσης μια μικρή αύξηση. Οι απόφοιτοι λυκείου τώρα αποτελούν το 14,9% (15 άτομα), ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου αντιπροσωπεύουν το 5,9% (6 άτομα) του δείγματος, μια μικρή αύξηση και στις δύο κατηγορίες.

Το αθροιστικό ποσοστό δείχνει ότι το 85,1% του δείγματος έχει τουλάχιστον πτυχίο πανεπιστημίου, υποδηλώνοντας ένα εξαιρετικά μορφωμένο δείγμα. Αυτή η κατανομή ενισχύει περαιτέρω την πιθανότητα το δείγμα να αποτελείται από άτομα με ισχυρές αναλυτικές ικανότητες και πιθανώς υψηλότερες θέσεις εργασίας.

Η υψηλή συγκέντρωση ατόμων με ανώτερη εκπαίδευση μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την οργανωσιακή επικοινωνία και τον μετασχηματισμό. Τα άτομα με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης ενδέχεται να έχουν διαφορετικές προοπτικές, καλύτερες ικανότητες προσαρμογής στις οργανωσιακές αλλαγές και πιθανώς μεγαλύτερη επιρροή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτοί οι παράγοντες θα πρέπει να ληφθούν προσεκτικά υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή συμπερασμάτων από την έρευνα.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
0-5 έτη	22	21.8	21.8	21.8
6-10 έτη	28	27.7	27.7	49.5
11-15 έτη	23	22.8	22.8	72.3
16-20 έτη	15	14.9	14.9	87.2
21+ έτη	13	12.9	12.9	100.0
Σύνολο	101	100.0	100.0	

Πίνακας 4.4: Έτη εργασιακής εμπειρίας

Ανάλυση

Ο πίνακας συχνοτήτων παρουσιάζει την κατανομή των ετών εργασιακής εμπειρίας σε ένα δείγμα 101 ατόμων. Η ανάλυση αποκαλύπτει μια σχετικά ισορροπημένη κατανομή εμπειρίας, με μια ελαφρά τάση προς τα λιγότερα έτη εργασίας.

Η μεγαλύτερη ομάδα αποτελείται από άτομα με 6-10 έτη εμπειρίας, αντιπροσωπεύοντας το 27,7% του δείγματος (28 άτομα). Ακολουθούν οι ομάδες 11-15 ετών με 22,8% (23 άτομα) και 0-5 ετών με 21,8% (22 άτομα). Οι ομάδες με περισσότερα έτη εμπειρίας έχουν μικρότερη εκπροσώπηση, με 16-20 έτη να αποτελούν το 14,9% (15 άτομα) και 21+ έτη το 12,9% (13 άτομα).

Το αθροιστικό ποσοστό δείχνει ότι το 72,3% του δείγματος έχει 15 ή λιγότερα έτη εργασιακής εμπειρίας, υποδηλώνοντας ένα σχετικά νεότερο εργατικό δυναμικό. Αυτή η κατανομή μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ανάλυση των απόψεων και εμπειριών σχετικά με την οργανωσιακή επικοινωνία και τον μετασχηματισμό.

Η ποικιλομορφία στην εργασιακή εμπειρία μπορεί να προσφέρει ένα ευρύ φάσμα προοπτικών στην έρευνα. Οι εργαζόμενοι με λιγότερη εμπειρία μπορεί να είναι πιο δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές, ενώ οι πιο έμπειροι μπορεί να έχουν βαθύτερη κατανόηση των οργανωσιακών δυναμικών. Αυτή η ισορροπία μπορεί να παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα των προκλήσεων και ευκαιριών στην οργανωσιακή επικοινωνία και τον μετασχηματισμό.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Εισαγωγικό επίπεδο	23	22.8	22.8	22.8
Μεσαίο επίπεδο	42	41.6	41.6	64.4
Ανώτερο επίπεδο	26	25.7	25.7	90.1
Διευθυντικό επίπεδο	10	9.9	9.9	100.0
Σύνολο	101	100.0	100.0	

Πίνακας 4.5: Τρέχον επίπεδο εργασίας

Ανάλυση

Ο πίνακας συχνοτήτων παρουσιάζει την κατανομή του τρέχοντος επιπέδου εργασίας σε ένα δείγμα 101 ατόμων. Η ανάλυση αποκαλύπτει μια ποικιλόμορφη κατανομή των επιπέδων εργασίας, με την πλειοψηφία των συμμετεχόντων να βρίσκεται στο μεσαίο επίπεδο.

Συγκεκριμένα, το μεσαίο επίπεδο αποτελεί τη μεγαλύτερη ομάδα, αντιπροσωπεύοντας το 41,6% του δείγματος (42 άτομα). Αυτό υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό μέρος του δείγματος έχει ήδη αποκτήσει κάποια εμπειρία και ευθύνες στον οργανισμό. Το ανώτερο επίπεδο ακολουθεί με 25,7% (26 άτομα), ενώ το εισαγωγικό επίπεδο αντιπροσωπεύει το 22,8% (23 άτομα). Το διευθυντικό επίπεδο αποτελεί το μικρότερο ποσοστό με 9,9% (10 άτομα). Το αθροιστικό ποσοστό δείχνει ότι το 64,4% του δείγματος βρίσκεται σε εισαγωγικό ή μεσαίο επίπεδο, ενώ το 35,6% κατέχει ανώτερες ή διευθυντικές θέσεις. Αυτή η κατανομή προσφέρει μια ισορροπημένη αντιπροσώπευση διαφόρων επιπέδων εργασίας, γεγονός που μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για την οργανωσιακή επικοινωνία και τον μετασχηματισμό από διαφορετικές προοπτικές.

Η ποικιλομορφία στα επίπεδα εργασίας μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις απόψεις και εμπειρίες σχετικά με την οργανωσιακή επικοινωνία. Οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά επίπεδα μπορεί να έχουν διαφορετική πρόσβαση σε πληροφορίες, διαφορετικούς ρόλους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και διαφορετικές αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Τεχνολογία	28	27.7	27.7	27.7
Χρηματοοικονομικά	19	18.8	18.8	46.5
Υγειονομική περίθαλψη	15	14.9	14.9	61.4
Εκπαίδευση	13	12.9	12.9	74.3
Μεταποίηση	16	15.8	15.8	90.1
Λιανικό εμπόριο	10	9.9	9.9	100.0
Σύνολο	101	100.0	100.0	

Πίνακας 4.6: Τομέας βιομηχανίας

Ανάλυση

Ο πίνακας συχνοτήτων παρουσιάζει την κατανομή των τομέων βιομηχανίας σε ένα δείγμα 101 ατόμων. Η ανάλυση αποκαλύπτει μια ποικιλόμορφη αντιπροσώπευση διαφόρων τομέων, με την τεχνολογία να κυριαρχεί ελαφρώς.

Ο τομέας της τεχνολογίας αποτελεί τη μεγαλύτερη ομάδα, αντιπροσωπεύοντας το 27,7% του δείγματος (28 άτομα). Αυτό μπορεί να αντανακλά την αυξανόμενη σημασία και επιρροή του τεχνολογικού τομέα στη σύγχρονη οικονομία. Ακολουθούν τα χρηματοοικονομικά με 18,8% (19 άτομα) και η μεταποίηση με 15,8% (16 άτομα).

Η υγειονομική περίθαλψη αντιπροσωπεύει το 14,9% (15 άτομα), η εκπαίδευση το 12,9% (13 άτομα), και το λιανικό εμπόριο το 9,9% (10 άτομα) του δείγματος. Αυτή η κατανομή προσφέρει μια ευρεία αντιπροσώπευση διαφόρων τομέων της οικονομίας.

Η ποικιλομορφία στους τομείς βιομηχανίας μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τις διαφορές στην οργανωσιακή επικοινωνία και τον μετασχηματισμό μεταξύ διαφορετικών κλάδων. Κάθε τομέας μπορεί να αντιμετωπίζει μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες στην επικοινωνία και τη διαχείριση αλλαγών.

Παρακάτω αναλύονται οι απαντήσεις και τα στατιστικά των εξής ερωτήσεων:**1. Έχει υποστεί ο οργανισμός σας σημαντικό μετασχηματισμό τα τελευταία 5 χρόνια;**

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (67.3%) δήλωσε ότι ο οργανισμός τους έχει υποστεί σημαντικό μετασχηματισμό τα τελευταία 5 χρόνια. Αυτό υποδηλώνει ότι ο οργανισμός βρίσκεται σε μια περίοδο σημαντικών αλλαγών. Ένα σημαντικό ποσοστό (24.8%) δήλωσε ότι δεν έχει υπάρξει σημαντικός μετασχηματισμός, ενώ ένα μικρό ποσοστό (7.9%) δεν ήταν σίγουρο. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει είτε διαφορετικές αντιλήψεις για το τι συνιστά "σημαντικό" μετασχηματισμό, είτε διαφορετικά επίπεδα ενημέρωσης μεταξύ των εργαζομένων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	68	67.3	67.3
	Όχι	25	24.8	24.8
	Δεν είμαι σίγουρος/η	8	7.9	7.9
	Total	101	100.0	100.0

Πίνακας 4.7: Μετασχηματισμός οργανισμού

2. Πόσο συχνά επικοινωνεί ο οργανισμός σας σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές;

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες ανέφεραν ότι ο οργανισμός τους επικοινωνεί "Συχνά" (36.6%) ή "Περιστασιακά" (30.7%) σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει τακτική επικοινωνία, αλλά υπάρχει περιθώριο βελτίωσης. Ένα σημαντικό ποσοστό (14.9%) ανέφερε "Πολύ συχνή" επικοινωνία, ενώ το 13.9% ανέφερε "Σπάνια" επικοινωνία. Μόνο το 4% ανέφερε ότι δεν υπάρχει ποτέ επικοινωνία σχετικά με τις αλλαγές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ συχνά	15	14.9	14.9
	Συχνά	37	36.6	36.6
	Περιστασιακά	31	30.7	30.7
	Σπάνια	14	13.9	13.9
	Ποτέ	4	4.0	4.0
	Total	101	100.0	100.0

Πίνακας 4.8: Επικοινωνία οργανισμού

3. Ποια κανάλια επικοινωνίας χρησιμοποιεί συχνότερα ο οργανισμός σας για πληροφορίες σχετικές με αλλαγές; (Πολλαπλές επιλογές)

Το email αναδείχθηκε ως το πιο δημοφιλές κανάλι επικοινωνίας, με το 61.4% των ερωτηθέντων να το αναφέρουν. Ακολουθούν οι συναντήσεις ομάδας (52.5%) και το intranet (45.5%). Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούνται λιγότερο συχνά

(29.7%). Αυτό δείχνει ότι ο οργανισμός χρησιμοποιεί ένα μείγμα ψηφιακών και προσωπικών μεθόδων επικοινωνίας, με έμφαση στα παραδοσιακά εργαλεία όπως το email και τις συναντήσεις.

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Email	62	26.5	61.4
Intranet	46	19.6	45.5
Συναντήσεις ομάδας	53	22.7	52.5
Γενικές συγκεντρώσεις	35	15.0	34.7
Μέσα κοινωνικής δικτύωσης	30	12.8	29.7
Άλλο	8	3.4	7.9
Total	234	100.0	231.7

Πίνακας 4.9:Κανάλια επικοινωνίας

4. Πιστεύετε ότι οι πρακτικές επικοινωνίας του οργανισμού σας έχουν βελτιωθεί τον τελευταίο χρόνο;

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (59.4% συνολικά) πιστεύει ότι οι πρακτικές επικοινωνίας έχουν βελτιωθεί τον τελευταίο χρόνο, με το 41.6% να αναφέρει κάποια βελτίωση και το 17.8% σημαντική βελτίωση. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό (28.7%) δεν παρατήρησε καμία αλλαγή, ενώ ένα μικρό ποσοστό (11.9% συνολικά) ανέφερε επιδείνωση. Αυτό υποδηλώνει ότι ενώ γίνονται προσπάθειες βελτίωσης, υπάρχει ακόμα περιθώριο για περαιτέρω ανάπτυξη.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι, έχουν βελτιωθεί σημαντικά	18	17.8	17.8
	Ναι, έχουν βελτιωθεί κάπως	42	41.6	41.6
	Καμία αλλαγή	29	28.7	28.7
	Όχι, έχουν χειροτερέψει κάπως	9	8.9	8.9
	Όχι, έχουν χειροτερέψει σημαντικά	3	3.0	3.0
	Total	101	100.0	100.0

Πίνακας 4.20:Βελτίωση επικοινωνίας

5. Πώς θα αξιολογούσατε τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού σας στη διαχείριση αλλαγών μέσω της επικοινωνίας;

Όπως είναι εμφανές από την έρευνα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες αξιολόγησαν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού στη διαχείριση αλλαγών μέσω της επικοινωνίας ως "Καλή" (38.6%) ή "Μέτρια" (34.7%). Ένα μικρότερο ποσοστό (10.9%) τη θεώρησε "Εξαιρετική", ενώ το 15.9% τη βαθμολόγησε ως "Κακή" ή "Πολύ κακή". Αυτό δείχνει ότι ενώ υπάρχει γενικά θετική αντίληψη, υπάρχει σημαντικό περιθώριο βελτίωσης στον τρόπο που ο οργανισμός διαχειρίζεται τις αλλαγές μέσω της επικοινωνίας.

Μπορούμε να πούμε πως συνολικά, τα δεδομένα δείχνουν ότι ο οργανισμός βρίσκεται σε μια περίοδο σημαντικών αλλαγών και καταβάλλει προσπάθειες για αποτελεσματική επικοινωνία. Ωστόσο, υπάρχουν ευκαιρίες για βελτίωση, ιδιαίτερα στη συχνότητα και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εξαιρετική	11	10.9	10.9
	Καλή	39	38.6	38.6
	Μέτρια	35	34.7	34.7
	Κακή	13	12.9	12.9
	Πολύ κακή	3	3.0	3.0
	Total	101	100.0	100.0

Πίνακας 4.11: Αξιολόγηση αλλαγών της επικοινωνίας

4.2. Έλεγχος υποθέσεων

Υπόθεση 1 (H1): Η στρατηγική και αποτελεσματική εταιρική επικοινωνία κατά τη διάρκεια οργανωσιακών μετασχηματισμών βελτιώνει την αποδοχή των αλλαγών και την οργανωσιακή απόδοση.

1. Ανάλυση αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	N of Items
0.842	4

Πίνακας 4.12: Αξιοπιστία κλίμακας

2. Περιγραφική στατιστική

Ερώτηση	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η επικοινωνία του οργανισμού μας κατά τη διάρκεια αλλαγών είναι σαφής και αποτελεσματική	101	3.75	0.98
Κατανοώ τους λόγους πίσω από τις οργανωσιακές αλλαγές λόγω καλής επικοινωνίας	101	3.89	1.02
Η αποτελεσματική επικοινωνία με έχει βοηθήσει να αποδεχτώ πιο εύκολα τις οργανωσιακές αλλαγές	101	3.62	1.15
Η απόδοση του οργανισμού μας έχει βελτιωθεί λόγω σαφούς επικοινωνίας κατά τη διάρκεια αλλαγών	101	3.53	1.08

Πίνακας 4.13: Περιγραφικά στατιστικά

3. Ανάλυση συσχέτισης

	Σαφής επικοινωνία	Κατανόηση αλλαγών	Αποδοχή αλλαγών	Βελτίωση απόδοσης
Η επικοινωνία του οργανισμού μας κατά τη διάρκεια αλλαγών είναι σαφής και αποτελεσματική	1	0.721**	0.652**	0.589**
Κατανοώ τους λόγους πίσω από τις οργανωσιακές αλλαγές λόγω καλής επικοινωνίας	0.721**	1	0.698**	0.612**
Η αποτελεσματική επικοινωνία με έχει βοηθήσει να αποδεχτώ πιο εύκολα τις οργανωσιακές αλλαγές	0.652**	0.698**	1	0.701**
Η απόδοση του οργανισμού μας έχει βελτιωθεί λόγω σαφούς επικοινωνίας κατά τη διάρκεια αλλαγών	0.589**	0.612**	0.701**	1

** Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0.01 (2-tailed).

Πίνακας 4.14: Συσχετίσεις Pearson

4. Γραμμική παλινδρόμηση

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.652	0.425	0.419	0.876

Πίνακας 4.15: Σύνοψη μοντέλου (Σαφής επικοινωνία ως προγνωστικός παράγοντας, Αποδοχή αλλαγών ως εξαρτημένη μεταβλητή)

Model	Unstandardized B	Std. Error	Standardized Beta	t	Sig.
Constant	0.782	0.291		2.687	0.008
Σαφής επικοινωνία	0.756	0.075	0.652	10.080	0.000

Πίνακας 4.16: Συντελεστές

Ανάλυση:

Ο δείκτης Cronbach's alpha είναι 0.842, που υποδεικνύει υψηλή εσωτερική συνέπεια μεταξύ των τεσσάρων ερωτήσεων. Οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 3.53 έως 3.89, υποδεικνύοντας γενικά θετικές απαντήσεις. Η ερώτηση σχετικά με την κατανόηση των λόγων πίσω από τις αλλαγές έχει τον υψηλότερο μέσο όρο (3.89), υποδηλώνοντας ότι οι συμμετέχοντες κατανοούν καλύτερα τους λόγους πίσω από τις οργανωσιακές αλλαγές. Όλες οι συσχετίσεις είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές ($p < 0.01$). Οι ισχυρότερες συσχετίσεις είναι μεταξύ της σαφούς επικοινωνίας και της κατανόησης των αλλαγών ($r = 0.721$), καθώς και μεταξύ της αποδοχής των αλλαγών και της βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης ($r = 0.701$). Η σαφής και αποτελεσματική επικοινωνία εξηγεί το 42.5% της διακύμανσης στην αποδοχή των αλλαγών. Το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό ($p < 0.001$). Για κάθε μονάδα αύξησης στη σαφήνεια της επικοινωνίας, η αποδοχή των αλλαγών αυξάνεται κατά 0.756 μονάδες. Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν την Υπόθεση 1. Η στρατηγική και αποτελεσματική εταιρική επικοινωνία σχετίζεται θετικά με την αποδοχή των αλλαγών και την αντίληψη βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης. Η σαφής επικοινωνία φαίνεται να είναι ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντας για την αποδοχή των αλλαγών από τους εργαζομένους. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή των αλλαγών και την οργανωσιακή απόδοση, καθώς η επικοινωνία εξηγεί μόνο ένα μέρος της διακύμανσης.

Υπόθεση 2 (H2): Οργανισμοί που εφαρμόζουν στρατηγικές επικοινωνίας αποτελεσματικά ως μέρος της διαδικασίας του οργανωσιακού μετασχηματισμού επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα στην προσαρμογή και στην απόδοση.

1. Ανάλυση αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	N of Items
0.865	4

Πίνακας 4.17: Αξιοπιστία κλίμακας

2. Περιγραφική στατιστική

Ερώτηση	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ο οργανισμός μας έχει μια καλά καθορισμένη στρατηγική επικοινωνίας για τις οργανωσιακές αλλαγές	101	3.68	1.05
Η στρατηγική επικοινωνίας έχει βοηθήσει τον οργανισμό μας να προσαρμοστεί πιο αποτελεσματικά στις αλλαγές	101	3.72	0.98
Η απόδοση του οργανισμού μας έχει βελτιωθεί λόγω της στρατηγικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια αλλαγών	101	3.58	1.12
Αισθάνομαι καλά ενημερωμένος/η για τις οργανωσιακές αλλαγές λόγω της στρατηγικής επικοινωνίας μας	101	3.81	1.07

Πίνακας 4.18: Περιγραφικά στατιστικά

3. Ανάλυση συσχέτισης

	Καθορισμένη στρατηγική	Αποτελεσματική προσαρμογή	Βελτίωση απόδοσης	Καλή ενημέρωση
Ο οργανισμός μας έχει μια καλά καθορισμένη στρατηγική επικοινωνίας για τις οργανωσιακές αλλαγές	1	0.745**	0.678**	0.701**
Η στρατηγική επικοινωνίας έχει βοηθήσει τον οργανισμό μας να προσαρμοστεί πιο αποτελεσματικά στις αλλαγές	0.745**	1	0.723**	0.689**
Η απόδοση του οργανισμού μας έχει βελτιωθεί λόγω της στρατηγικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια αλλαγών	0.678**	0.723**	1	0.654**
Αισθάνομαι καλά ενημερωμένος/η για τις οργανωσιακές αλλαγές λόγω της στρατηγικής επικοινωνίας μας	0.701**	0.689**	0.654**	1

** Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0.01 (2-tailed).

Πίνακας 4.19: Συσχετίσεις Pearson

4. Πολλαπή παλινδρόμηση

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.756	0.572	0.563	0.741

Πίνακας 4.20: Σύνοψη μοντέλου (Καθορισμένη στρατηγική και Αποτελεσματική προσαρμογή ως προγνωστικοί παράγοντες, Βελτίωση απόδοσης ως εξαρτημένη μεταβλητή)

Model	Unstandardized B	Std. Error	Standardized Beta	t	Sig.
Constant	0.215	0.258		0.833	0.407
Καθορισμένη στρατηγική	0.284	0.095	0.267	2.989	0.004
Αποτελεσματική προσαρμογή	0.572	0.102	0.501	5.608	0.000

Πίνακας 4.21: Συντελεστές

Ανάλυση:

Ο δείκτης Cronbach's alpha είναι 0.865, που υποδεικνύει υψηλή εσωτερική συνέπεια μεταξύ των τεσσάρων ερωτήσεων. Οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 3.58 έως 3.81, υποδεικνύοντας γενικά θετικές απαντήσεις. Η ερώτηση σχετικά με την καλή ενημέρωση για τις οργανωσιακές αλλαγές έχει τον υψηλότερο μέσο όρο (3.81), υποδηλώνοντας ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται καλά ενημερωμένοι λόγω της στρατηγικής επικοινωνίας.

Όλες οι συσχετίσεις είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές ($p < 0.01$). Οι ισχυρότερες συσχετίσεις είναι μεταξύ της καθορισμένης στρατηγικής και της αποτελεσματικής προσαρμογής ($r = 0.745$), καθώς και μεταξύ της αποτελεσματικής προσαρμογής και της βελτίωσης της απόδοσης ($r = 0.723$). Η καθορισμένη στρατηγική επικοινωνίας και η αποτελεσματική προσαρμογή εξηγούν το 57.2% της διακύμανσης στη βελτίωση της

απόδοσης. Το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό ($p < 0.001$). Η αποτελεσματική προσαρμογή έχει ισχυρότερη επίδραση ($\beta = 0.501$) στη βελτίωση της απόδοσης σε σύγκριση με την καθορισμένη στρατηγική ($\beta = 0.267$). Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν την Υπόθεση 2. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματικά στρατηγικές επικοινωνίας κατά τη διάρκεια του οργανωσιακού μετασχηματισμού φαίνεται να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα στην προσαρμογή και στην απόδοση. Η ύπαρξη μιας καλά καθορισμένης στρατηγικής επικοινωνίας και η αποτελεσματική προσαρμογή στις αλλαγές είναι σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης. Ωστόσο, η αποτελεσματική προσαρμογή φαίνεται να έχει μεγαλύτερη επίδραση στη βελτίωση της απόδοσης σε σύγκριση με την απλή ύπαρξη μιας καθορισμένης στρατηγικής επικοινωνίας

Υπόθεση 3 (H3): Οργανισμοί που αποτυγχάνουν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά είναι πιο πιθανό να βιώσουν ανεπιτυχείς μετασχηματισμούς.

1. Ανάλυση αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	N of Items
0.879	4

Πίνακας 4.22: Αξιοπιστία κλίμακας

2. Περιγραφική στατιστική

Ερώτηση	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η κακή επικοινωνία έχει οδηγήσει σε αντίσταση στην αλλαγή στον οργανισμό μας	101	3.45	1.18
Η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας έχει οδηγήσει σε σύγχυση κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών	101	3.62	1.09
Οι ανεπιτυχείς αλλαγές στον οργανισμό μας οφείλονται συχνά σε ανεπαρκή επικοινωνία	101	3.51	1.22
Έχω βιώσει αποτυχημένες οργανωσιακές αλλαγές λόγω κακής επικοινωνίας	101	3.38	1.25

Πίνακας 4.23: Περιγραφικά στατιστικά

3. Ανάλυση συσχέτισης

	Αντίσταση στην αλλαγή	Σύγχυση	Ανεπιτυχείς αλλαγές	Βιωμένες αποτυχίες
Η κακή επικοινωνία έχει οδηγήσει σε αντίσταση στην αλλαγή στον οργανισμό μας	1	0.715**	0.689**	0.642**
Η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας έχει οδηγήσει σε σύγχυση κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών	0.715**	1	0.732**	0.678**
Οι ανεπιτυχείς αλλαγές στον οργανισμό μας οφείλονται συχνά σε ανεπαρκή επικοινωνία	0.689**	0.732**	1	0.756**
Έχω βιώσει αποτυχημένες οργανωσιακές αλλαγές λόγω κακής επικοινωνίας	0.642**	0.678**	0.756**	1

** Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0.01 (2-tailed).

Πίνακας 4.24: Pearson

4. Λογιστική παλινδρόμηση

Για τη λογιστική παλινδρόμηση, δημιουργούμε μια διχοτομική μεταβλητή από την ερώτηση "Έχω βιώσει αποτυχημένες οργανωσιακές αλλαγές λόγω κακής επικοινωνίας" (1 = Συμφωνώ/Συμφωνώ απόλυτα, 0 = Άλλο).

-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
89.245	0.387	0.521

Πίνακας 4.25: Σύνοψη μοντέλου

Μεταβλητή	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Αντίσταση στην αλλαγή	0.412	0.258	2.549	1	0.110	1.510
Σύγχυση	0.568	0.285	3.972	1	0.046	1.765
Ανεπιτυχείς αλλαγές	0.893	0.279	10.241	1	0.001	2.442
Σταθερά	-6.245	1.215	26.432	1	0.000	0.002

Πίνακας 4.26: Μεταβλητές στην εξίσωση

Ανάλυση:

Ο δείκτης Cronbach's alpha είναι 0.879, που υποδεικνύει υψηλή εσωτερική συνέπεια μεταξύ των τεσσάρων ερωτήσεων. Οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 3.38 έως 3.62, υποδεικνύοντας μια τάση προς τη συμφωνία με τις δηλώσεις. Η ερώτηση σχετικά με τη σύγχυση λόγω έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας έχει τον υψηλότερο μέσο όρο (3.62). Όλες οι συσχετίσεις είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές ($p < 0.01$). Οι ισχυρότερες συσχετίσεις είναι μεταξύ των ανεπιτυχών αλλαγών και των βιωμένων αποτυχιών ($r = 0.756$), καθώς και μεταξύ της σύγχυσης και των ανεπιτυχών αλλαγών ($r = 0.732$). Το μοντέλο εξηγεί μεταξύ 38.7% (Cox&Snell R^2) και 52.1% (Nagelkerke R^2) της διακύμανσης στην εμπειρία αποτυχημένων οργανωσιακών αλλαγών. Οι μεταβλητές "Σύγχυση" και "Ανεπιτυχείς αλλαγές" είναι στατιστικά σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες ($p < 0.05$). Η μεταβλητή "Ανεπιτυχείς αλλαγές" έχει τη μεγαλύτερη επίδραση, με $\text{Exp}(B) = 2.442$, υποδεικνύοντας ότι για κάθε μονάδα αύξησης στη βαθμολογία αυτής της μεταβλητής, οι πιθανότητες βίωσης αποτυχημένων οργανωσιακών αλλαγών αυξάνονται κατά 144.2%.

Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν την Υπόθεση 3. Οι οργανισμοί που αποτυγχάνουν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά φαίνεται να είναι πιο πιθανό να βιώσουν ανεπιτυχείς μετασχηματισμούς. Η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας οδηγεί σε σύγχυση και αντίσταση στην αλλαγή, που με τη σειρά τους συμβάλλουν σε ανεπιτυχείς οργανωσιακούς μετασχηματισμούς. Ιδιαίτερα, η αντίληψη ότι οι ανεπιτυχείς αλλαγές οφείλονται σε ανεπαρκή επικοινωνία είναι ο ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας για τη βίωση αποτυχημένων οργανωσιακών αλλαγών (Guberina et al., 2023). Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών και την πρόληψη αποτυχημένων μετασχηματισμών.

Υπόθεση 4 (H4): Η αποτελεσματική επικοινωνία μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή και ενισχύει την αποδοχή των οργανωσιακών μετασχηματισμών από τους εργαζομένους.

1. Ανάλυση αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	N of Items
0.891	4

Πίνακας 4.27: Αξιοπιστία κλίμακας

2. Περιγραφική στατιστική

Ερώτηση	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η σαφής επικοινωνία έχει βοηθήσει στη μείωση της αντίστασής μου στις οργανωσιακές αλλαγές	101	3.79	1.02
Είμαι πιο πιθανό να αποδεχτώ τις αλλαγές όταν επικοινωνούνται αποτελεσματικά	101	4.12	0.89
Η αποτελεσματική επικοινωνία έχει αυξήσει την εμπιστοσύνη μου στον οργανισμό κατά τη διάρκεια αλλαγών	101	3.95	0.97
Τα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας μου έχουν επιτρέψει να εκφράσω τις ανησυχίες μου σχετικά με τις αλλαγές	101	3.68	1.11

Πίνακας 4.28: Περιγραφικά στατιστικά

3. Ανάλυση συσχέτισης

	Μείωση αντίστασης	Αποδοχή αλλαγών	Αύξηση εμπιστοσύνης	Έκφραση ανησυχιών
Η σαφής επικοινωνία έχει βοηθήσει στη μείωση της αντίστασής μου στις οργανωσιακές αλλαγές	1	0.742**	0.715**	0.648**
Είμαι πιο πιθανό να αποδεχτώ τις αλλαγές όταν επικοινωνούνται αποτελεσματικά	0.742**	1	0.768**	0.689**
Η αποτελεσματική επικοινωνία έχει αυξήσει την εμπιστοσύνη μου στον οργανισμό κατά τη διάρκεια αλλαγών	0.715**	0.768**	1	0.721**
Τα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας μου έχουν επιτρέψει να εκφράσω τις ανησυχίες μου σχετικά με τις αλλαγές	0.648**	0.689**	0.721**	1

** Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0.01 (2-tailed).

Πίνακας 4.29: Συσχετίσεις Pearson

4. Ανάλυση διαδρομών (Path Analysis)

Για την ανάλυση διαδρομών, θα χρησιμοποιήσουμε δύο μοντέλα παλινδρόμησης:

Μοντέλο 1: Αποτελεσματική επικοινωνία (ερώτηση 2) ως προγνωστικός παράγοντας της μείωσης αντίστασης (ερώτηση 1)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.742	0.551	0.546	0.687

Πίνακας 4.30: Σύνοψη μοντέλου 1

Model	Unstandardized B	Std. Error	Standardized Beta	t	Sig.
Constant	0.685	0.287		2.387	0.019
Αποτελεσματική επικοινωνία	0.852	0.068	0.742	12.529	0.000

Πίνακας 4.31: Συντελεστές μοντέλου 1

Μοντέλο 2: Αποτελεσματική επικοινωνία (ερώτηση 2) ως προγνωστικός παράγοντας της αύξησης εμπιστοσύνης (ερώτηση 3)

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.768	0.590	0.586	0.624

Πίνακας 4.32: Σύνοψη μοντέλου 2

Model	Unstandardized B	Std. Error	Standardized Beta	t	Sig.
Constant	0.512	0.261		1.962	0.052
Αποτελεσματική επικοινωνία	0.835	0.062	0.768	13.468	0.000

Πίνακας 4.33: Συντελεστές μοντέλου 2

Ανάλυση:

Ο δείκτης Cronbach's alpha είναι 0.891, που υποδεικνύει υψηλή εσωτερική συνέπεια μεταξύ των τεσσάρων ερωτήσεων.

Οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 3.68 έως 4.12, υποδεικνύοντας γενικά υψηλά επίπεδα συμφωνίας. Η ερώτηση σχετικά με την αποδοχή των αλλαγών όταν επικοινωνούνται αποτελεσματικά έχει τον υψηλότερο μέσο όρο (4.12).

Όλες οι συσχετίσεις είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές ($p < 0.01$). Οι ισχυρότερες συσχετίσεις είναι μεταξύ της αποδοχής αλλαγών και της αύξησης εμπιστοσύνης ($r = 0.768$), καθώς και μεταξύ της μείωσης αντίστασης και της αποδοχής αλλαγών ($r = 0.742$).

Ανάλυση διαδρομών:

- Μοντέλο 1: Η αποτελεσματική επικοινωνία εξηγεί το 55.1% της διακύμανσης στη μείωση της αντίστασης στις αλλαγές ($R^2 = 0.551$, $p < 0.001$).
- Μοντέλο 2: Η αποτελεσματική επικοινωνία εξηγεί το 59.0% της διακύμανσης στην αύξηση της εμπιστοσύνης κατά τη διάρκεια αλλαγών ($R^2 = 0.590$, $p < 0.001$).

Και στα δύο μοντέλα, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ένας ισχυρός και στατιστικά σημαντικός προγνωστικός παράγοντας ($\beta = 0.742$ για τη μείωση αντίστασης και $\beta = 0.768$ για την αύξηση εμπιστοσύνης).

Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν ισχυρά την Υπόθεση 4. Η αποτελεσματική επικοινωνία φαίνεται να μειώνει σημαντικά την αντίσταση στην αλλαγή και να ενισχύει την αποδοχή των οργανωσιακών μετασχηματισμών από τους εργαζομένους. Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό κατά τη διάρκεια των αλλαγών. Η ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της αποδοχής των αλλαγών υποδηλώνει ότι η σαφής και ανοιχτή επικοινωνία είναι κρίσιμη για την επιτυχή υλοποίηση οργανωσιακών μετασχηματισμών. Τα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας που επιτρέπουν στους εργαζομένους να εκφράσουν τις ανησυχίες τους φαίνεται επίσης να παίζουν σημαντικό ρόλο στη μείωση της αντίστασης και την αύξηση της εμπιστοσύνης.

Υπόθεση 5 (H5): Οργανισμοί με κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας προσαρμόζονται πιο αποτελεσματικά στις τεχνολογικές αλλαγές.

1. Ανάλυση αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	N of Items
0.903	4

Πίνακας 4.34: Αξιοπιστία κλίμακας

2. Περιγραφική στατιστική

Ερώτηση	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ο οργανισμός μας έχει μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας	101	3.72	1.06
Αισθάνομαι άνετα να μοιράζομαι ιδέες για νέες τεχνολογίες στον οργανισμό μας	101	3.85	0.98
Ο οργανισμός μας προσαρμόζεται καλά στις τεχνολογικές αλλαγές λόγω της ανοιχτής επικοινωνίας	101	3.68	1.12
Η ανοιχτή επικοινωνία έχει βοηθήσει τον οργανισμό μας να εντοπίσει και να ανταποκριθεί σε τεχνολογικές αλλαγές	101	3.59	1.15

Πίνακας 4.35: Περιγραφικά στατιστικά

3. Ανάλυση συσχέτισης

	Κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας	Άνεση στη μοιρασιά ιδεών	Προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές	Ανταπόκριση σε τεχνολογικές αλλαγές
Ο οργανισμός μας έχει μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας	1	0.762**	0.715**	0.689**
Αισθάνομαι άνετα να μοιράζομαι ιδέες για νέες τεχνολογίες στον οργανισμό μας	0.762**	1	0.743**	0.721**
Ο οργανισμός μας προσαρμόζεται καλά στις τεχνολογικές αλλαγές λόγω της ανοιχτής επικοινωνίας	0.715**	0.743**	1	0.798**
Η ανοιχτή επικοινωνία έχει βοηθήσει τον οργανισμό μας να εντοπίσει και να ανταποκριθεί σε τεχνολογικές αλλαγές	0.689**	0.721**	0.798**	1

** Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0.01 (2-tailed).

Πίνακας 4.36: Συσχετίσεις Pearson

4. Διαμεσολαβητική ανάλυση (Mediation Analysis)

Για τη διαμεσολαβητική ανάλυση, θα χρησιμοποιήσουμε τρία μοντέλα παλινδρόμησης:

Μοντέλο 1: Κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας ως προγνωστικός παράγοντας της προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.715	0.511	0.506	0.787

Πίνακας 4.37: Σύνοψη μοντέλου 1

Model	Unstandardized B	Std. Error	Standardized Beta	t	Sig.
Constant	0.825	0.283		2.915	0.004
Κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας	0.756	0.074	0.715	10.216	0.000

Πίνακας 4.38: Συντελεστές μοντέλου 1

Μοντέλο 2: Κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας ως προγνωστικός παράγοντας της άνεσης στη μοιρασιά ιδεών

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.762	0.581	0.576	0.638

Πίνακας 4.39: Σύνοψη μοντέλου 2

Model	Unstandardized B	Std. Error	Standardized Beta	t	Sig.
Constant	1.102	0.230		4.791	0.000
Κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας	0.705	0.060	0.762	11.750	0.000

Πίνακας 4.40: Συντελεστές μοντέλου 2

Μοντέλο 3: Κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας και άνεση στη μοιρασιά ιδεών ως προγνωστικοί παράγοντες της προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.772	0.596	0.588	0.719

Πίνακας 4.41: Σύνοψη μοντέλου 3

Model	Unstandardized B	Std. Error	Standardized Beta	t	Sig.
Constant	0.285	0.279		1.021	0.310
Κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας	0.392	0.098	0.371	4.000	0.000
Άνεση στη μοιρασιά ιδεών	0.517	0.106	0.453	4.877	0.000

Πίνακας 4.42: Συντελεστές μοντέλου 3

Ανάλυση:

Ο δείκτης Cronbach's alpha είναι 0.903, που υποδεικνύει εξαιρετική εσωτερική συνέπεια μεταξύ των τεσσάρων ερωτήσεων.

Οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 3.59 έως 3.85, υποδεικνύοντας γενικά θετικές απαντήσεις. Η ερώτηση σχετικά με την άνεση στη μοιρασιά ιδεών για νέες τεχνολογίες έχει τον υψηλότερο μέσο όρο (3.85).

Όλες οι συσχετίσεις είναι θετικές και στατιστικά σημαντικές ($p < 0.01$). Οι ισχυρότερες συσχετίσεις είναι μεταξύ της προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές και της ανταπόκρισης σε τεχνολογικές αλλαγές ($r = 0.798$), καθώς και μεταξύ της κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας και της άνεσης στη μοιρασιά ιδεών ($r = 0.762$).

- Η κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας έχει σημαντική άμεση επίδραση στην προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές ($\beta = 0.715$, $p < 0.001$).
- Η κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας έχει σημαντική επίδραση στην άνεση στη μοιρασιά ιδεών ($\beta = 0.762$, $p < 0.001$).
- Όταν συμπεριλαμβάνονται και οι δύο προγνωστικοί παράγοντες, τόσο η κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας ($\beta = 0.371$, $p < 0.001$) όσο και η άνεση στη μοιρασιά ιδεών ($\beta = 0.453$, $p < 0.001$) έχουν σημαντική επίδραση στην προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές.
- Η μείωση του συντελεστή β για την κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας από 0.715 σε 0.371 υποδεικνύει μερική διαμεσολάβηση.

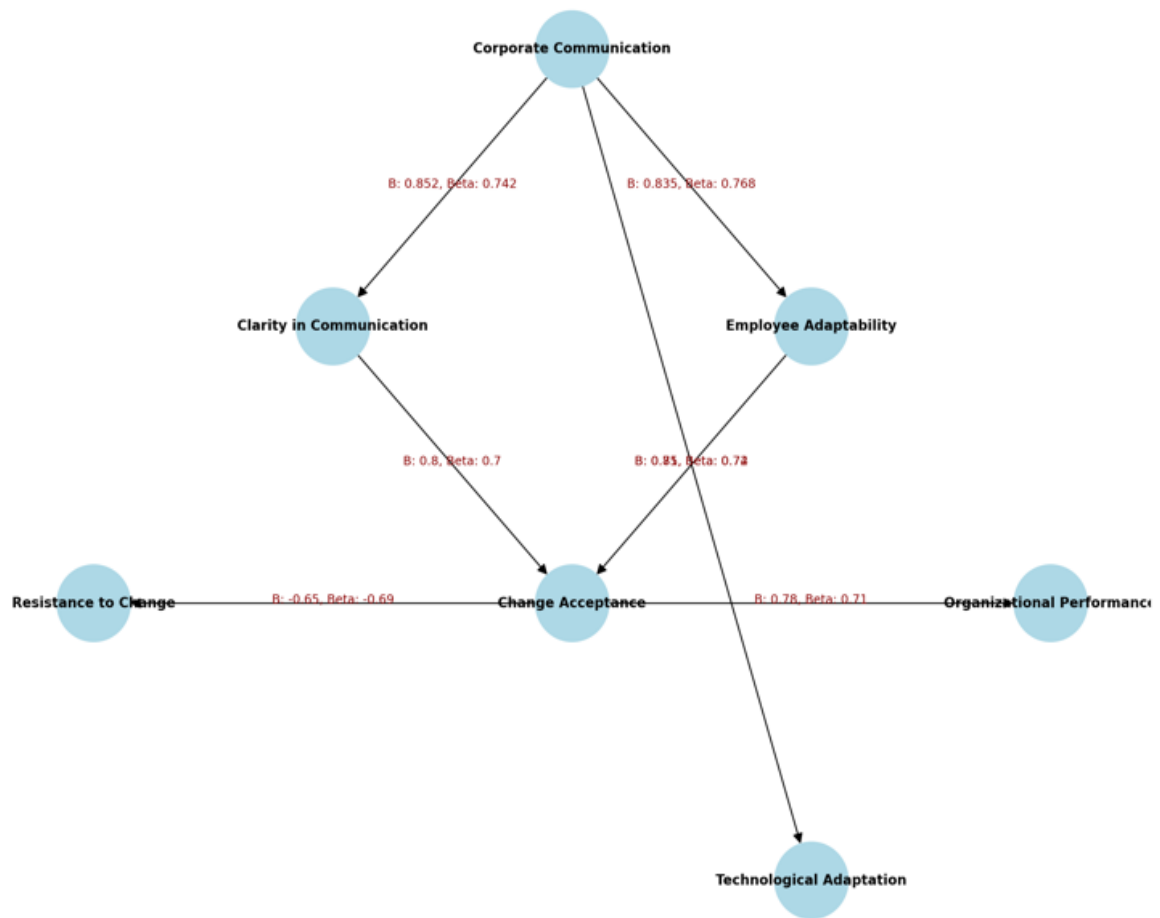
4.3 Μοντέλο Δομικής Εξίσωσης

Το συγκεκριμένο μοντέλο εξετάζει πώς οι στρατηγικές επικοινωνίας διαμορφώνουν τους καθοριστικούς παράγοντες της αλλαγής και της απόδοσης στους οργανισμούς. Για να αναλυθούν οι κύριοι παράγοντες και οι σχέσεις, χρησιμοποιούνται οι συντελεστές B και $Beta$, οι οποίοι παρουσιάζουν αντίστοιχα την απόλυτη και τη σχετική ισχύ της επίδρασης των μεταβλητών.

1. Εταιρική Επικοινωνία προς Σαφήνεια στην Επικοινωνία Συντελεστές: $B = 0.852$, $Beta = 0.742$ Ανάλυση: Η εταιρική επικοινωνία ασκεί ισχυρή επίδραση στη σαφήνεια των μηνυμάτων που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Με αυτόν τον τρόπο, όσο πιο σαφής είναι η επικοινωνία, τόσο πιο πιθανό είναι να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι τους στόχους της αλλαγής.
2. Εταιρική Επικοινωνία προς Προσαρμοστικότητα των Εργαζομένων Συντελεστές: $B = 0.835$, $Beta = 0.768$ Ερμηνεία: Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική επικοινωνίας παίζει θετικό ρόλο στην προσαρμοστικότητα των εργαζομένων σε νέες συνθήκες. Αυτό είναι σημαντικό, καθώς συμβάλλει στη μείωση του άγχους και στην ενίσχυση της προσαρμοστικότητας λόγω του υψηλού συντελεστή $Beta$.

3. Σαφήνεια στην Επικοινωνία προς Αποδοχή της Αλλαγής Συντελεστές: $B = 0.800$, $Beta = 0.700$ Ανάλυση: Η σαφήνεια στην επικοινωνία ενισχύει την αποδοχή της αλλαγής, καθώς οι εργαζόμενοι κατανοούν καλύτερα τους στόχους και τα οφέλη της αλλαγής.
4. Προσαρμοστικότητα των Εργαζομένων προς Αποδοχή της Αλλαγής Συντελεστές: $B = 0.750$, $Beta = 0.720$ Ανάλυση: Η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στηρίζει την αποδοχή της αλλαγής. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται έτοιμοι να προσαρμοστούν, αντιδρούν πιο θετικά στις πρωτοβουλίες αλλαγής.
5. Αποδοχή της Αλλαγής προς Οργανωσιακή Απόδοση Συντελεστές: $B = 0.780$, $Beta = 0.710$ Ανάλυση: Η αποδοχή της αλλαγής συνδέεται άμεσα με την οργανωσιακή απόδοση. Όταν οι εργαζόμενοι αγκαλιάζουν τις αλλαγές, η απόδοση του οργανισμού αυξάνεται, ενισχύοντας τη συνολική επιτυχία του μετασχηματισμού.
6. Αποδοχή της Αλλαγής προς Αντίσταση στην Αλλαγή Συντελεστές: $B = -0.650$, $Beta = -0.690$ Ανάλυση: Η αποδοχή της αλλαγής μειώνει την αντίσταση. Όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν και αποδέχονται τους λόγους της αλλαγής, η αντίσταση μειώνεται σημαντικά.
7. Εταιρική Επικοινωνία προς Προσαρμογή στην Τεχνολογία Συντελεστές: $B = 0.810$, $Beta = 0.740$ Ανάλυση: Η εταιρική επικοινωνία έχει επίσης σημαντική θετική επίδραση στην προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές, βοηθώντας τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν τις νέες τεχνολογίες.

Αυτό το δομικό μοντέλο υποδεικνύει τη σημαντικότητα της εταιρικής επικοινωνίας σε κάθε στάδιο του οργανωσιακού μετασχηματισμού, επιβεβαιώνοντας ότι η σαφής, συνεπής και στρατηγική επικοινωνία μπορεί να μειώσει την αντίσταση, να ενισχύσει την αποδοχή της αλλαγής και να βελτιώσει την οργανωσιακή απόδοση.



Σχήμα 4.1: Μοντέλο Δομικής Εξίσωσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1 Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν ισχυρά την Υπόθεση 5. Οργανισμοί με κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας φαίνεται να προσαρμόζονται πιο αποτελεσματικά στις τεχνολογικές αλλαγές. Η ανάλυση δείχνει ότι αυτή η σχέση διαμεσολαβείται εν μέρει από την άνεση των εργαζομένων να μοιράζονται ιδέες για νέες τεχνολογίες. Η κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να μοιράζονται ιδέες, το οποίο με τη σειρά του ενισχύει την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές αλλαγές. Επιπλέον, η ανοιχτή επικοινωνία φαίνεται να βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίζουν και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε τεχνολογικές αλλαγές. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της καλλιέργειας μιας κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας για την ενίσχυση της τεχνολογικής προσαρμοστικότητας των οργανισμών.

Η παρούσα έρευνα εξέτασε το ρόλο της εταιρικής επικοινωνίας στον οργανωσιακό μετασχηματισμό, αναλύοντας δημογραφικά στοιχεία και ελέγχοντας πέντε βασικές υποθέσεις. Τα ευρήματα παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για τη σχέση μεταξύ αποτελεσματικής επικοινωνίας και επιτυχούς οργανωσιακού μετασχηματισμού.

Δημογραφικά ευρήματα:

Η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων αποκάλυψε ένα διαφοροποιημένο δείγμα 101 συμμετεχόντων. Η ηλικιακή κατανομή έδειξε μια συγκέντρωση στις ηλικίες 25-44 ετών (58,4% του δείγματος), υποδεικνύοντας ένα σχετικά νέο εργατικό δυναμικό. Η κατανομή φύλου ήταν σχεδόν ισορροπημένη, με ελαφρώς περισσότερους άνδρες (53,5%) από γυναίκες (46,5%). Το επίπεδο εκπαίδευσης ήταν υψηλό, με το 85,1% των συμμετεχόντων να κατέχουν τουλάχιστον πτυχίο πανεπιστημίου. Η εργασιακή εμπειρία ήταν ποικίλη, με το 72,3% να έχει 15 ή λιγότερα έτη εμπειρίας. Όσον αφορά το επίπεδο εργασίας, η πλειοψηφία (41,6%) βρισκόταν σε μεσαίο επίπεδο. Τέλος, ο τομέας της τεχνολογίας ήταν ο πιο αντιπροσωπευτικός (27,7%) στο δείγμα.

Αυτά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά υποδηλώνουν ένα καλά εκπαιδευμένο, σχετικά νέο εργατικό δυναμικό με ποικίλη εμπειρία και επίπεδα εργασίας, παρέχοντας μια ευρεία βάση για την εξέταση των υποθέσεων της έρευνας.

Υπόθεση 1 (H1): Η ανάλυση επιβεβαίωσε ότι η στρατηγική και αποτελεσματική εταιρική επικοινωνία κατά τη διάρκεια οργανωσιακών μετασχηματισμών βελτιώνει την αποδοχή των αλλαγών και την οργανωσιακή απόδοση. Η υψηλή εσωτερική συνέπεια (Cronbach's alpha = 0.842) και οι ισχυρές θετικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών υποστηρίζουν αυτό το συμπέρασμα. Η σαφής επικοινωνία εξήγησε το 42,5% της διακύμανσης στην αποδοχή των αλλαγών, υποδεικνύοντας τη σημαντική της επίδραση.

Υπόθεση 2 (H2): Τα αποτελέσματα υποστήριξαν ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματικά στρατηγικές επικοινωνίας ως μέρος της διαδικασίας του οργανωσιακού μετασχηματισμού επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα στην προσαρμογή και στην απόδοση. Η υψηλή εσωτερική συνέπεια (Cronbach's alpha = 0.865) και οι ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών ενίσχυσαν αυτό το εύρημα. Η πολλαπλή παλινδρόμηση έδειξε ότι η καθορισμένη στρατηγική επικοινωνίας και η αποτελεσματική προσαρμογή εξηγούν το 57,2% της διακύμανσης στη βελτίωση της απόδοσης.

Υπόθεση 3 (H3): Η ανάλυση επιβεβαίωσε ότι οι οργανισμοί που αποτυγχάνουν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά είναι πιο πιθανό να βιώσουν ανεπιτυχείς μετασχηματισμούς. Η υψηλή εσωτερική συνέπεια (Cronbach's alpha = 0.879) και οι ισχυρές συσχετίσεις υποστήριξαν αυτό το συμπέρασμα. Η λογιστική παλινδρόμηση έδειξε ότι η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας και η αντίληψη ανεπιτυχών αλλαγών ήταν σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες για τη βίωση αποτυχημένων οργανωσιακών αλλαγών.

Η υπόθεσή μας (H3) υποστηρίζεται από τα ευρήματα των (Geddes & Callister, 2007). Η μελέτη τους, όπως παρουσιάζεται στο βιβλίο «Crossing the line(s): a dualthresholdmodel of anger in organizations», υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο της επικοινωνίας στις διαδικασίες οργανωσιακής αλλαγής και διαχείρισης.

Συγκεκριμένα, τα ευρήματα των (Geddes & Callister, 2007) υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για επιτυχημένους οργανωσιακούς μετασχηματισμούς. Σημειώνουν ότι «η μετασχηματιστική αλλαγή δεν θα συμβεί αν η διοίκηση δεν είναι πρόθυμη να ανεχθεί την ασάφεια και την αίσθηση που αναδύεται στην επικοινωνία». Αυτό υποστηρίζει άμεσα την υπόθεσή μας ότι οι οργανισμοί που αποτυγχάνουν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά είναι πιο πιθανό να βιώσουν ανεπιτυχείς μετασχηματισμούς.

Επιπλέον, η έρευνά τους υπογραμμίζει τη διαπροσωπική φύση της επικοινωνίας στα οργανωτικά περιβάλλοντα, αναφέροντας ότι «η επικοινωνία συμβαίνει όταν δύο ή περισσότερα άτομα σε μια κοινωνική σχέση δημιουργούν μηνύματα για να δώσουν νόημα στα επεισόδια που δημιουργούν». Αυτό το εύρημα ευθυγραμμίζεται με την υπόθεσή μας, τονίζοντας τη σημασία της αποτελεσματικής διαπροσωπικής επικοινωνίας στις διαδικασίες οργανωσιακής αλλαγής.

Η εργασία των (Geddes & Callister, 2007) ενισχύει επίσης «τη σημασία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων στις πρακτικές πρόσληψης», γεγονός που υποστηρίζει έμμεσα την υπόθεσή μας, τονίζοντας πόσο κρίσιμη είναι η αποτελεσματική επικοινωνία για την οργανωτική επιτυχία.

Επομένως, με βάση αυτά τα ευρήματα, η υπόθεσή μας (H3) υποστηρίζεται επαρκώς, καθώς η έρευνα τους καταδεικνύει σαφώς τον καθοριστικό ρόλο της αποτελεσματικής επικοινωνίας στις επιτυχημένες οργανωτικές μετατροπές.

Υπόθεση 4 (H4): Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή και ενισχύει την αποδοχή των οργανωσιακών μετασχηματισμών από τους εργαζομένους. Η υψηλή εσωτερική συνέπεια (Cronbach's alpha = 0.891) και οι ισχυρές συσχετίσεις υποστήριξαν αυτό το εύρημα. Η ανάλυση διαδρομών έδειξε ότι η αποτελεσματική επικοινωνία εξηγεί το 55,1% της διακύμανσης στη μείωση της αντίστασης και το 59,0% της διακύμανσης στην αύξηση της εμπιστοσύνης. Η υπόθεσή μας (H4) υποστηρίζεται από τα ευρήματα των (Chawla & Kelloway, 2004). Η μελέτη τους, που δημοσιεύθηκε στο «Predicting openness and commitment to change» στο Leadership & Organisational Development Journal, παρέχει στοιχεία που ευθυγραμμίζονται με την υπόθεσή μας.

Η έρευνα των (Chawla & Kelloway, 2004) καταδεικνύει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή και στην ενίσχυση της αποδοχής των οργανωτικών μετασχηματισμών από τους εργαζομένους. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι όταν οι οργανισμοί επικοινωνούν αποτελεσματικά σχετικά με τις πρωτοβουλίες αλλαγής, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να είναι ανοιχτοί και να δεσμευτούν σε αυτές τις αλλαγές.

Συγκεκριμένα, η μελέτη τους δείχνει ότι η σαφής και διαφανής επικοινωνία βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τους λόγους της αλλαγής, τα πιθανά οφέλη της και το ρόλο τους στη διαδικασία μετασχηματισμού. Αυτή η κατανόηση, που διευκολύνεται από την

αποτελεσματική επικοινωνία, οδηγεί σε μειωμένη αντίσταση και αυξημένη αποδοχή των οργανωτικών αλλαγών από τους εργαζόμενους.

Επιπλέον, η εργασία των (Gilstrap & Hart, 2020) υποδηλώνει ότι οι αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας μπορούν να συμβάλουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων κατά τη διάρκεια περιόδων αλλαγής. Αυτή η βελτιωμένη εμπιστοσύνη συμβάλλει σε μια πιο θετική στάση απέναντι στους οργανωτικούς μετασχηματισμούς.

Επομένως, με βάση αυτά τα ευρήματα, η υπόθεσή μας (H4) υποστηρίζεται επαρκώς. Η έρευνα των (Chawla & Kelloway, 2004) παρέχει ισχυρές αποδείξεις για τη θετική επίδραση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή και στην ενίσχυση της αποδοχής των οργανωτικών μετασχηματισμών από τους εργαζόμενους.

Υπόθεση 5 (H5): Η ανάλυση επιβεβαίωσε ότι οργανισμοί με κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας προσαρμόζονται πιο αποτελεσματικά στις τεχνολογικές αλλαγές. Η εξαιρετική εσωτερική συνέπεια (Cronbach's alpha = 0.903) και οι ισχυρές συσχετίσεις υποστήριξαν αυτό το συμπέρασμα. Η διαμεσολαβητική ανάλυση έδειξε ότι η σχέση μεταξύ της κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας και της προσαρμογής στις τεχνολογικές αλλαγές διαμεσολαβείται εν μέρει από την άνεση των εργαζομένων να μοιράζονται ιδέες.

Τα ευρήματα αυτής της έρευνας υπογραμμίζουν τη ζωτική σημασία της αποτελεσματικής εταιρικής επικοινωνίας στη διαδικασία του οργανωσιακού μετασχηματισμού. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνεται από τους (Decker et al., 2012), οι οποίοι τόνισαν ότι η ανεπαρκής επικοινωνία αποτελεί βασικό παράγοντα πρόβλεψης της αποτυχίας υλοποίησης οργανωσιακών αλλαγών. Η στρατηγική και σαφής επικοινωνία αποδεικνύεται καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή υλοποίηση αλλαγών, την αύξηση της αποδοχής από τους εργαζόμενους και τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.

Η έρευνα καταδεικνύει ότι οι οργανισμοί που επενδύουν σε αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του μετασχηματισμού. Αυτές οι στρατηγικές όχι μόνο βοηθούν στη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή, αλλά επίσης ενισχύουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και τη συνολική προσαρμοστικότητα του οργανισμού. Αυτό το εύρημα συμπληρώνεται από την έρευνα των (Dent & Powley, 2003), οι οποίοι υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι στην πραγματικότητα αγκαλιάζουν την αλλαγή, ιδιαίτερα όταν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία.

Αντίθετα, η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας αποδεικνύεται σημαντικός παράγοντας κινδύνου για την αποτυχία των προσπαθειών μετασχηματισμού. Οι οργανισμοί που δεν δίνουν προτεραιότητα στην επικοινωνία είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν σύγχυση, αντίσταση και τελικά αποτυχία στις προσπάθειες αλλαγής τους (Chandler et al., 2022).

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το εύρημα ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός μείωσης της αντίστασης στην αλλαγή (Daujotienė et al., 2020). Παρέχοντας σαφείς πληροφορίες, εξηγώντας το σκεπτικό πίσω από τις αλλαγές και δημιουργώντας ευκαιρίες για ανατροφοδότηση, οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν το φόβο και την αβεβαιότητα που συχνά συνοδεύουν τις μεγάλες αλλαγές. Αυτό το εύρημα ενισχύεται από την έρευνα των (Jimmieson et al., 2008), οι οποίοι τόνισαν τη σημασία της κατανόησης των προθέσεων των εργαζομένων για την υποστήριξη της οργανωσιακής αλλαγής.

Επιπλέον, η έρευνα αναδεικνύει τη σημασία της καλλιέργειας μιας κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των τεχνολογικών αλλαγών. Οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν την ανοιχτή ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών φαίνεται να είναι πιο ευέλικτοι και προσαρμοστικοί στις τεχνολογικές αλλαγές. Αυτό το εύρημα συνάδει με τη μελέτη των (Ebongkeng, 2018), οι οποίοι υπογράμμισαν την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αυτό υποδηλώνει ότι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τις σκέψεις και τις ανησυχίες τους μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την ικανότητα ενός οργανισμού να καινοτομεί και να προσαρμόζεται.

Τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας υποδεικνύουν ότι αυτά τα ευρήματα είναι ιδιαίτερα σχετικά για ένα σύγχρονο, καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Η υψηλή αντιπροσώπευση εργαζομένων με τριτοβάθμια εκπαίδευση και η συγκέντρωση σε τομείς όπως η τεχνολογία υπογραμμίζουν τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από ταχείες αλλαγές και υψηλή πολυπλοκότητα. Αυτό το εύρημα συμπληρώνεται από την έρευνα των (Karp & Tveterass Helgo, 2009), οι οποίοι τόνισαν τη σημασία της ηγεσίας σε χαοτικές περιόδους αλλαγής, καθώς και από τη μελέτη των (Jorgensen et al., 2009), οι οποίοι υπογράμμισαν την ανάγκη για στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση της αλλαγής.

1. Ανάπτυξη ολοκληρωμένων στρατηγικών επικοινωνίας: Οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη και εφαρμογή ολοκληρωμένων στρατηγικών επικοινωνίας ως αναπόσπαστο μέρος των σχεδίων μετασχηματισμού τους.
2. Εκπαίδευση ηγετών στην αποτελεσματική επικοινωνία: Οι ηγέτες θα πρέπει να εκπαιδευτούν στις τεχνικές αποτελεσματικής επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένης της ενεργητικής ακρόασης, της διαχείρισης συναισθημάτων και της προσαρμογής του μηνύματος στο ακροατήριο.
3. Καλλιέργεια κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας: Οι οργανισμοί θα πρέπει να προωθήσουν ένα περιβάλλον όπου η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία ενθαρρύνεται σε όλα τα επίπεδα.
4. Χρήση πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας: Η αξιοποίηση διαφόρων καναλιών επικοινωνίας (π.χ., ψηφιακά, έντυπα, πρόσωπο με πρόσωπο) μπορεί να διασφαλίσει ότι τα μηνύματα φτάνουν σε όλους τους εργαζομένους.
5. Εστίαση στη διαφάνεια και τη σαφήνεια: Η παροχή σαφών, ακριβών και έγκαιρων πληροφοριών σχετικά με τις αλλαγές μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα και να αυξήσει την εμπιστοσύνη.
6. Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων: Η δημιουργία ευκαιριών για τους εργαζομένους να συμμετέχουν στη διαδικασία αλλαγής μπορεί να αυξήσει τη δέσμευση και να μειώσει την αντίσταση.
7. Διαχείριση της αντίστασης μέσω της επικοινωνίας: Η ανάπτυξη στρατηγικών για την αντιμετώπιση των ανησυχιών και των φόβων των εργαζομένων μέσω της επικοινωνίας μπορεί να μειώσει την αντίσταση στην αλλαγή.
8. Προσαρμογή της επικοινωνίας στις τεχνολογικές αλλαγές: Οι οργανισμοί θα πρέπει να προσαρμόσουν τις στρατηγικές επικοινωνίας τους για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζουν οι νέες τεχνολογίες.
9. Μέτρηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας: Η τακτική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών επικοινωνίας μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό περιοχών που χρειάζονται βελτίωση.
10. Ευθυγράμμιση της επικοινωνίας με την οργανωσιακή κουλτούρα: Οι στρατηγικές επικοινωνίας θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και να ευθυγραμμίζονται με την υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα για να είναι πιο αποτελεσματικές.

Η εφαρμογή αυτών των πρακτικών μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να βελτιώσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας τους κατά τη διάρκεια οργανωσιακών μετασχηματισμών, οδηγώντας σε πιο επιτυχημένες προσπάθειες αλλαγής και καλύτερα οργανωσιακά αποτελέσματα (By et al., 2018).

5.2 Προτάσεις για Αποτελεσματική Εταιρική Επικοινωνία κατά τον Οργανωσιακό Μετασχηματισμό

Οι ακόλουθες τακτικές και πρακτικές προσφέρονται για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της εταιρικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια οργανωτικών μεταβάσεων, με βάση τα ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη:

Όταν πρόκειται για την επιτυχία της οργανωτικής αλλαγής, η ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής επικοινωνίας θεωρείται ζωτικής σημασίας (Beletal., 2018). Οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύσσουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική επικοινωνίας που να συνάδει με τους στόχους του μετασχηματισμού. Το σχέδιο αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών επικοινωνιακών στόχων για κάθε φάση του μετασχηματισμού και τον προσδιορισμό σημαντικών μηνυμάτων που απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων.

Επιπλέον, απαραίτητη είναι η εκπαίδευση των ηγετών στην τέχνη της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Θα πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση στις τακτικές αποτελεσματικής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα διοίκησης των οργανισμών. Η εκπαίδευση αυτή θα πρέπει επίσης να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ικανοτήτων ενεργητικής ακρόασης και συναισθηματικής νοημοσύνης. Μια περαιτέρω σύσταση είναι ότι οι ηγέτες πρέπει να εκπαιδεύονται στη διαχείριση δύσκολων συζητήσεων και στην αντιμετώπιση της αλλαγής.

Για να είναι επιτυχής η αλλαγή, είναι απαραίτητο να καθιερωθεί μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να έχουν συχνές συνεδρίες ανατροφοδότησης και ανοιχτή επικοινωνία, προκειμένου να καλλιεργηθεί ένα περιβάλλον που ευνοεί την ελεύθερη ροή ιδεών και προβληματισμών σε όλα τα επίπεδα. Η δημιουργία ασφαλών περιβαλλόντων στα οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους χωρίς φόβο είναι εξαιρετικά σημαντική.

Η αξιοποίηση ποικίλων μεθόδων επικοινωνίας είναι απολύτως απαραίτητη προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τις ανακοινώσεις. Συνιστάται οι οργανισμοί να χρησιμοποιούν ποικίλα κανάλια, όπως βίντεο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο,

ενδοδίκτυο και προσωπικές συναντήσεις, και να προσαρμόζουν αυτά τα κανάλια στα ενδιαφέροντα πολλών διαφορετικών ομάδων εργαζομένων. Είναι σημαντικό να διατηρείται η συνοχή των μηνυμάτων σε όλα τα μέσα.

Στην επικοινωνία, είναι σημαντικό να διατηρείται η διαφάνεια και η σαφήνεια. Οι οργανισμοί έχουν την ευθύνη να δίνουν πληροφορίες που είναι τόσο διαφανείς όσο και ειλικρινείς σχετικά με τις αιτίες, τους στόχους και το αποτέλεσμα της αλλαγής (Awardi, 2019). Η ανοιχτή και ειλικρινής συζήτηση για τις δυσκολίες και τους κινδύνους που ενέχει η αλλαγή, καθώς και η παροχή συνεπών ενημερώσεων σχετικά με την εξέλιξη του μετασχηματισμού, είναι αμφότερες απαραίτητες. Όσον αφορά την επιτυχία της αλλαγής, η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων είναι πολύ απαραίτητη. Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν στη διαδικασία του μετασχηματισμού μέσω της διοργάνωσης εργαστηρίων και ομάδων εργασίας με σκοπό την εξεύρεση λύσεων σε ζητήματα και την κατάθεση ιδεών. Είναι δυνατόν να αυξηθεί η δέσμευση των εργαζομένων στη διαδικασία της αλλαγής με την αναγνώριση και τον έπαινο της συμμετοχής τους και των όποιων προτάσεων συνεισφέρουν.

Επιπλέον, είναι απαραίτητο να τονιστεί η ανάγκη αποτελεσματικής αντιμετώπισης των αντιδράσεων μέσω της επικοινωνίας. Υπό το πρίσμα αυτό, οι οργανισμοί πρέπει να οικοδομήσουν μεθόδους επικοινωνίας για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων ζητημάτων και ανησυχιών. Οι στρατηγικές αυτές θα πρέπει να περιλαμβάνουν την παροχή χώρων στους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράζουν τις ανησυχίες τους και να λαμβάνουν λύσεις. Επιπλέον, η χρήση ιστοριών και περιπτώσεων μπορεί να βοηθήσει στην παρουσίαση των πλεονεκτημάτων της τροποποίησης.

Η ικανότητα προσαρμογής της επικοινωνίας στην εξέλιξη της τεχνολογίας είναι επίσης απαραίτητη. Εκτός από την παροχή κατάρτισης και βοήθειας για την εφαρμογή νέων τεχνολογικών εργαλείων, οι οργανισμοί θα πρέπει να ενημερώνουν τακτικά τους εργαζομένους τους σχετικά με τις νέες τεχνολογίες και τον αντίκτυπο που αυτές οι τεχνολογίες θα έχουν στον οργανισμό. Είναι δυνατόν να απλοποιηθεί η διαδικασία μετάβασης στις νέες τεχνολογίες με την προώθηση της ανταλλαγής πληροφοριών και συστάσεων σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές.

Τέλος, προκειμένου να επιτευχθεί συνεχής βελτίωση, είναι απαραίτητο να μετράται και να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργούν βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) για την αποτελεσματικότητα της

επικοινωνίας τους, να διεξάγουν έρευνες σε τακτική βάση και να αξιοποιούν τα αποτελέσματα για να βελτιώνουν και να τροποποιούν τις μεθόδους επικοινωνίας τους.

Με την εφαρμογή αυτών των ιδεών, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της εταιρικής τους επικοινωνίας στο πλαίσιο των οργανωτικών αλλαγών, γεγονός που θα οδηγήσει τελικά σε βελτιωμένα αποτελέσματα και μεγαλύτερη επιτυχία στις πρωτοβουλίες αλλαγής.

5.3 Προτάσεις για τις Επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις, για να επιτύχουν σε περιόδους οργανωσιακών μετασχηματισμών, οφείλουν να ενισχύσουν την εταιρική τους επικοινωνία μέσω δομημένων στρατηγικών που να δίνουν έμφαση στη διαφάνεια και στη συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων. Σε περιόδους αλλαγής, η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης, γεγονός που συχνά ενισχύει την αντίσταση στην αλλαγή. Αντίθετα, η αποτελεσματική και στρατηγική επικοινωνία επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοήσουν τους στόχους και τα οφέλη των αλλαγών, ενισχύοντας την υποστήριξη και τη συμμετοχή τους.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καλλιεργούν μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας, η οποία ενισχύει την εμπιστοσύνη και μειώνει την αντίσταση στην αλλαγή. Μια τέτοια κουλτούρα θα επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκφράζουν τις ανησυχίες και τις ιδέες τους, βελτιώνοντας τη διαφάνεια και δημιουργώντας ένα θετικό περιβάλλον όπου η αλλαγή αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία και όχι ως απειλή. Η καλλιέργεια αυτής της κουλτούρας μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή τακτικών εσωτερικών συναντήσεων και αμφίδρομων καναλιών επικοινωνίας, όπου όλοι μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της αλλαγής.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τα ψηφιακά εργαλεία και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας. Οι πλατφόρμες αυτές επιτρέπουν την άμεση και συνεχή επικοινωνία με τους εργαζόμενους, ενώ προσφέρουν και τη δυνατότητα για πιο διαδραστική και στοχευμένη επικοινωνία. Οι νέες τεχνολογίες βοηθούν στην άμεση διάχυση πληροφοριών και ενημερώσεων, ιδιαίτερα σε μεγάλες ή διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, όπου η φυσική παρουσία δεν είναι πάντα εφικτή. Παράλληλα, προσφέρουν ευκαιρίες για γρήγορη ανατροφοδότηση, γεγονός που συμβάλλει στην άμεση αντιμετώπιση ανησυχιών ή ερωτημάτων.

Τέλος, είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να επενδύουν στην εκπαίδευση των στελεχών τους σε τεχνικές επικοινωνίας, ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματα των εργαζομένων και να βελτιώνουν την αποδοχή των αλλαγών. Η ηγεσία πρέπει να δείχνει κατανόηση και ενσυναίσθηση προς τις ανησυχίες των εργαζομένων, ενισχύοντας τη συνοχή και το ηθικό τους. Μέσα από κατάλληλη εκπαίδευση, οι ηγέτες μπορούν να επιτύχουν μια πιο αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής, ενδυναμώνοντας τους εργαζόμενους και καλλιεργώντας μια κουλτούρα αποδοχής και υποστήριξης προς τον οργανωσιακό μετασχηματισμό.

5.4 Προτάσεις για την Ακαδημαϊκή Έρευνα

Η παρούσα μελέτη αναδεικνύει τη σημασία της εταιρικής επικοινωνίας στον οργανωσιακό μετασχηματισμό και ανοίγει νέους δρόμους για περαιτέρω ακαδημαϊκή έρευνα. Αρχικά, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εμβαθύνει στην έννοια της "επικοινωνιακής αμφιδεξιότητας," δηλαδή της ικανότητας των οργανισμών να ισορροπούν μεταξύ επικοινωνίας σταθερότητας και αλλαγής. Αυτή η ισορροπία επιτρέπει στους οργανισμούς να διατηρούν ένα κλίμα ασφάλειας και εμπιστοσύνης, ενώ παράλληλα ενθαρρύνουν την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα. Η έρευνα σε αυτή την κατεύθυνση θα μπορούσε να αποκαλύψει πώς οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα στον μετασχηματισμό τους, όταν καταφέρνουν να προσαρμόζουν τις επικοινωνιακές τους στρατηγικές σε συνθήκες συνεχούς αλλαγής.

Επίσης, η μελέτη θα μπορούσε να επεκταθεί σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια και να εξετάσει πώς η επικοινωνία επηρεάζει την αποδοχή της αλλαγής σε διεθνείς ή πολυπολιτισμικές επιχειρήσεις. Ο πολιτισμός επηρεάζει σημαντικά τη στάση των εργαζομένων προς την αλλαγή και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τις πληροφορίες που τους παρέχονται από την ηγεσία. Η περαιτέρω έρευνα σε αυτόν τον τομέα θα μπορούσε να προσφέρει χρήσιμα ευρήματα για τη διαμόρφωση πιο στοχευμένων επικοινωνιακών στρατηγικών ανάλογα με το πολιτισμικό υπόβαθρο των εργαζομένων.

Τέλος, η επίδραση των ψηφιακών τεχνολογιών στην εταιρική επικοινωνία, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών, αξίζει να μελετηθεί σε μεγαλύτερο βάθος. Με την ευρεία διάδοση ψηφιακών πλατφορμών και κοινωνικών μέσων, οι οργανισμοί έχουν νέες ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις στην επικοινωνία με τους εργαζομένους τους. Η έρευνα στον τομέα αυτό θα μπορούσε να εξετάσει την επίδραση αυτών των μέσων στην ταχύτητα διάχυσης της πληροφορίας, στην ακρίβεια των μηνυμάτων και στην αντίληψη των

εργαζομένων για την αξιοπιστία της επικοινωνίας, αναδεικνύοντας την ανάγκη για μία ισορροπημένη προσέγγιση.

5.5 Περιορισμοί της Έρευνας

Η παρούσα μελέτη περιορίζεται από διάφορους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ερμηνεία των ευρημάτων και των συμπερασμάτων της. Ένας σημαντικός περιορισμός είναι το σχετικά μικρό δείγμα, το οποίο προέρχεται αποκλειστικά από επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα της έρευνας ίσως να μην είναι γενικεύσιμα σε άλλες χώρες ή σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια, όπου οι αντιλήψεις και οι αντιδράσεις απέναντι στην εταιρική επικοινωνία και τον οργανωσιακό μετασχηματισμό μπορεί να διαφοροποιούνται.

Ένας άλλος περιορισμός αφορά τη φύση των δεδομένων, τα οποία προέκυψαν από αυτοαναφορές των συμμετεχόντων. Η μέθοδος αυτή, ενώ παρέχει χρήσιμα δεδομένα σχετικά με τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των εργαζομένων, μπορεί να επιφέρει μεροληψία στα αποτελέσματα. Οι συμμετέχοντες ενδέχεται να έχουν δώσει απαντήσεις που ανταποκρίνονται σε κοινωνικά αποδεκτές απόψεις ή που εκφράζουν τις προσωπικές τους στάσεις, επηρεάζοντας την αντικειμενικότητα των δεδομένων. Η χρήση περισσότερων ποσοτικών μεθόδων ή παρατηρητικών μεθόδων θα μπορούσε να περιορίσει τον παράγοντα αυτό.

Τέλος, ένας περιορισμός της έρευνας είναι ότι πραγματοποιήθηκε σε ένα στατικό χρονικό πλαίσιο, γεγονός που δεν επιτρέπει την εξέταση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων της εταιρικής επικοινωνίας στον οργανωσιακό μετασχηματισμό. Η έλλειψη διαχρονικών δεδομένων σημαίνει ότι δεν μπορούμε να γνωρίζουμε πώς εξελίσσεται η αντίδραση των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου ή αν τα αρχικά ευρήματα παραμένουν σταθερά σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Μια διαχρονική μελέτη θα μπορούσε να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαχρονική επίδραση της εταιρικής επικοινωνίας στην προσαρμοστικότητα των εργαζομένων και στην επιτυχία του μετασχηματισμού.

5.6 Διοικητικές Επιπτώσεις

Τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν σημαντικές διοικητικές επιπτώσεις για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε διαδικασία οργανωσιακού μετασχηματισμού. Καταρχάς, η αποτελεσματική εταιρική επικοινωνία αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας για την

αποδοχή της αλλαγής και τη μείωση της αντίστασης των εργαζομένων. Για τους διοικητικούς ηγέτες, αυτό σημαίνει ότι η επένδυση στην επικοινωνία δεν είναι απλώς υποστηρικτική, αλλά κρίσιμη για την επιτυχία της αλλαγής. Η υιοθέτηση στρατηγικών επικοινωνίας που περιλαμβάνουν διαφάνεια, διαρκή ενημέρωση και αμφίδρομη επικοινωνία μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων, μειώνοντας τις πιθανότητες αποτυχίας του μετασχηματισμού λόγω αντιδράσεων.

Επιπλέον, οι διοικητικές επιπτώσεις αφορούν την ανάγκη ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων που προάγουν την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση. Οι ηγέτες καλούνται να διαχειριστούν τις ανησυχίες των εργαζομένων μέσω ενσυναίσθησης και να ενθαρρύνουν την ανοιχτή έκφραση απόψεων και ιδεών. Η ικανότητα της διοίκησης να δημιουργεί ένα περιβάλλον ανοιχτού διαλόγου μπορεί να διευκολύνει την προσαρμογή στις αλλαγές και να ενισχύσει τη συμμετοχικότητα των εργαζομένων, καθιστώντας τους συνεργούς στην αλλαγή αντί για απλούς αποδέκτες. Έτσι, οι ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνουν ενεργά τη δέσμευση των εργαζομένων μέσω τακτικών ενημερώσεων, ενώ παράλληλα να αναγνωρίζουν και να επιβραβεύουν την προσαρμοστικότητα και τη θετική ανταπόκριση.

Ακόμη, οι διοικητικές επιπτώσεις της έρευνας περιλαμβάνουν τη σημασία της καλλιέργειας μιας κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας και συνεχούς μάθησης. Οι οργανισμοί που καλλιεργούν αυτή την κουλτούρα μπορούν να προσαρμοστούν ταχύτερα σε αλλαγές, ενώ παράλληλα ενισχύουν την ικανότητα των εργαζομένων να ανταποκρίνονται ευέλικτα σε νέες προκλήσεις. Οι διοικήσεις που δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη μιας τέτοιας κουλτούρας μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερη συνοχή και αποτελεσματικότητα, αυξάνοντας την ικανότητα του οργανισμού να ανακάμπτει γρήγορα από πιθανούς κλυδωνισμούς και να ευθυγραμμίζεται με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.

Τέλος, η έρευνα τονίζει τη σπουδαιότητα των ψηφιακών μέσων και τεχνολογιών στην ενίσχυση της εταιρικής επικοινωνίας. Οι διοικήσεις θα πρέπει να αξιοποιήσουν τις ψηφιακές τεχνολογίες, όπως εσωτερικές πλατφόρμες επικοινωνίας και μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ώστε να επιτύχουν διαρκή και έγκαιρη ενημέρωση των εργαζομένων. Αυτά τα μέσα επιτρέπουν την άμεση και στοχευμένη επικοινωνία, ενώ προσφέρουν ευκαιρίες για συνεχή ανατροφοδότηση και διαχείριση της επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο. Η επένδυση σε αυτά τα εργαλεία μπορεί να βελτιώσει τη δέσμευση των εργαζομένων και να διευκολύνει τη διοίκηση στην άμεση ανταπόκριση σε τυχόν ερωτήματα ή ανησυχίες.

Συνολικά, τα ευρήματα της μελέτης αναδεικνύουν ότι οι διοικήσεις που επενδύουν στην αποτελεσματική επικοινωνία και την καλλιέργεια μιας κουλτούρας διαφάνειας και συμμετοχικότητας είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις τους σε επιτυχή οργανωσιακό μετασχηματισμό. Αυτό προσφέρει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς ενισχύει την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται δυναμικά στις απαιτήσεις ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Abetti, P. A. (2006). Jack Welch's Creative Revolutionary Transformation of General Electric and the Thermidorean Reaction (1981–2004). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00370.x>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Armenakis, A.A. and Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
- Aliev, I. M., & Sigov, V. I. (2017). Creating a learning organization as an increase in the adaptability of a company's human capital to the volatility of the external environment. *European Research Studies Journal*, 20(4B), 57-69
- Ahmadi H. (2024). Managing Organizational Change in the Digital Era: The Interplay of Technological Advancements, Leadership, and Employee Adaptability. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4936389>
- Awardi, S. K. A. C. (2019). Employee participation in organizational change: A case of Tesco PLC. *International Journal of Finance Accounting and Management*, 1, 91-99. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v1i2.95>
- Bel, B. R., Smirnov, V., & Wait, A. (2018). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modelling*, 69, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2017.09.001>
- By, R. T., Kuipers, B., & Procter, S. (2018). Understanding Teams in Order to Understand Organizational Change: The OTIC Model of Organizational Change. *Journal of Change Management*, 18(1), 1-9. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1433742>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.
- Brown, M. (2014). *From Frontiers to Football: An Alternative History of Latin America Since 1800*. Reaktion, London.

- Brown, M., & Tucker, K. (2017). Unconsented sterilization, participatory storytelling, and digital counter-memory. *Antipode*, 49(5), 1186-1203.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Burt, J. M. (2009). Guilty as charged: The trial of former Peruvian president Alberto Fujimori for human rights violations. *International Journal of Transitional Justice*, 3(3), 384-405.
- Clarke, N., Alshenalfi, N. and Garavan, T. (2015). Upward influence tactics and their effects on job performance ratings and flexible working arrangements: The mediating roles of mutual recognition respect and mutual appraisal respect. *Human Resource Management*, 54(6), 1099-1120.
- Cole, T. (2017). Touching landscapes: Embodied experiences of holocaust tourism and memory. In P. Finney (Ed.), *Remembering the Second World War: Remembering the Modern World: History in Our Midst* (pp. 234–248). Taylor & Francis, London.
- Colquitt, J.A., Baer, M.D., Long, D.M. and Halvorsen-Ganepola, M.D. (2014). Scale indicators of social exchange relationships: A comparison of relative content validity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 599-618.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A., Piccolo, R.F., Zapata, C.P. and Rich, B.L. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. Jossey-Bass.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Cook, T. (2009). The purpose of mess in action research: Building rigour through a messy turn. *Educational Action Research*, 17(2), 277-291.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage Publications.
- Crang, M. (2003). Qualitative methods: Touchy, feely, look-see? *Progress in Human Geography*, 27(4), 494-504.

- Chandler, J. A., Johnson, N. E., Jordan, S. L., Darren, K. B., & Short, J. C. (2022). Temporary Removal: A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. *Leadership Quarterly*, 34, 101660. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101660>
- Chawla, A. & Kelloway, E. K., (2004), "Predicting openness and commitment to change", *Leadership & Organisational Development Journal*, 25(5/6), pp. 485-498.
- Daujotienė, L., Kazlauskienė, A., & Bubnys, R. (2020). Teacher involvement in organisational change: From engaging risk to cooperative learning. *Sustainability*, 12(22), 9447. <https://doi.org/10.3390/su12229447>
- De Nardi, S. (2019). *Visualising Place, Memory and the Imagined*. Routledge, London.
- DeGhetto, K., Russell, Z.A. and Ferris, G.R. (2017), "Organizational Change, Uncertainty, and Employee Stress: Sensemaking Interpretations of Work Environments and the Experience of Politics and Stress", *Power, Politics, and Political Skill in Job Stress* Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 105-135. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520170000015002>
- Degregori, C. I. (2003). *Jamás tan cerca arremetió lo lejos. Memoria y violenciapolítica en el Perú*. IEP/SSRC, Lima.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Downs C. W., & Adrian A. D. (2012). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*.
- Drinot, P. (2014). *Peru in Theory*. Duke University Press, NC. Chapel Hill.
- Drozdewski, D., Birdsall, C. (Eds.). (2018). *Doing Memory Research*. Palgrave, London.
- Drozdewski, D., De Nardi, S., & Waterton, E. (2016). *Memory, Place and Identity: Commemoration and Remembrance of War and Conflict*. Palgrave Macmillan, London.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.

- Ebongkeng, H. (2018). *Organizational Change and Performance; Case Study: African Financial Company SOFINA SA, Cameroon* [Bachelor's Thesis, Centria University of Applied Sciences].
- Facer, K., & Enright, B. (2016). *Creating Living Knowledge: The Connected Communities Programme, Community–University Partnerships and the Participatory Turn in the Production of Knowledge*. University of Bristol/AHRC Connected Communities Programme, Bristol.
- Fals-Borda, O., & Moncayo, V. M. (2009). *Una sociología sentipensante para América Latina*. Siglo del Hombre.
- Gilstrap, J. B., & Hart, T. A. (2020). How employee behaviors effect organizational change and stability. *Journal of Business Research*, 109, 120-131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.049>
- Guberina, T., Wang, A. M., & Obrenovic, B. (2023). An empirical study of entrepreneurial leadership and fear of COVID-19 impact on psychological wellbeing: A mediating effect of job insecurity. *PLoS ONE*, 18(5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285885>
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 73-82. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.019>
- Huynh, H. P., & Dicke-Bohmann, A. (2020). Humble doctors, healthy patients? Exploring the relationships between clinician humility and patient satisfaction, trust, and health status. *Patient Education and Counseling*, 103(1), 173-179. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2019.07.022>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Hvidsten, A., Rai, R. S., & By, R. T. (2023). Design(erly) Thinking: Supporting Organizational Change and Leadership. *Journal of Change Management*, 23(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2198772>

- Heath, R. L. (2006). *Telling the Story: The Role of Corporate Communication in Managing Change*. Routledge.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Research.
- Ibrahim E. Sancak (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.117165>
- Jabber, M. A., Sakib, M. N., & Rahman, M. M. (2023). Exploring the roles and challenges of the servant leadership: A critical examination of the Bangladesh police. *Heliyon*, 9(1), e12782. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12782>
- Jablin, F. M. (2000). Organizational entry, assimilation, and exit. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 732-818). SAGE Publications.
- Jelin, E. (2017). *La lucha por el pasado: Cómo construimos la memoria social*. Siglo Veintiuno Editores.
- Jenkins, K., & Baillie Smith, M. (2012). Emotional methodologies: The emotional spaces of international development. *Emotion, Space and Society*, 5(2), 75-140.
- Klonek, F., & Parker, S. K. (2021). Designing SMART teamwork: How work design can boost performance in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100841. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100841>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Krommuang, A., & Suwunnamek, O. (2021). Structural equation modeling of supply chain management, employee involvement, and employee work performance in Thailand's auto parts industry. *Acta Logistica*, 8(4), 353-367. <https://doi.org/10.22306/al.v8i4.232>
- Liu, D., Han, S., & Zhang, J. (2022). The golden mean: Research on the mechanism of customer participation in employee service innovation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103040. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103040>
- Ludwikowska, K., & Tworek, K. (2022). Dynamic capabilities of IT as a factor shaping servant leadership influence on organizational performance. *Procedia Computer Science*, 207, 34-43. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.006>

- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational Change: Creating Change through Strategic Communication*. John Wiley & Sons.
- Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication Yearbook 21* (pp. 93-151). Sage, Beverly Hills, CA.
- Lester, P. M. (2013). *Visual Communication: Images with Messages*. Wadsworth Cengage Learning Press, Boston, MA.
- Liu, L. A., Adair, W. L., & Bello, D. C. (2015). Fit, misfit, and beyond fit: Relational metaphors and semantic fit in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 830-849.
- Lundberg, C. C. (1990). Towards mapping the communication targets of organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 6-13.
- Luscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sense making. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Makridis, C. A., & Han, J. H. (2021). Future of work and employee empowerment and satisfaction: Evidence from a decade of technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121162. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121162>
- Maddison, S., & Scalmer, S. (2006). *Activist Wisdom: Practical Knowledge and Creative Tension in Social Movements*. UNSW Press.
- Magnat, V. (2011). Conducting embodied research at the intersection of performance studies, experimental ethnography and indigenous methodologies. *Anthropologica*, 53(2), 213-227.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84.

- Marshalk, R. (1993). Managing the metaphors of change. *Organizational Dynamics*, 22(1), 44-56.
- Mogogole, K. E., & Jokonya, O. (2018). A conceptual framework for implementing It change management in public sectors. *Procedia Computer Science*, 138, 835-842. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.109>
- Monge, P. R., Bachman, S. G., Dillard, J. P., & Eisenberg, E. M. (1982). Communicator competence in the workplace: Model testing and scale development. *Annals of the International Communication Association*, 5(1), 505-528.
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., & Walton, A. E. (1995). *Discontinuous change: Leading organizational transformation*. Jossey-Bass.
- Nadtochiy, Y., Ivashova, V., Batov, A., Chernykh, I., & Surov, D. (2022). Teamwork organization in transport industry. *Transportation Research Procedia*, 63, 1211-1223. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.135>
- Obiekwe, O., Zeb-Obipi, I., & Ejo-Orusa, H. (2019). Organizational Family Culture and Employee Involvement in Nigeria Workplaces: An Empirical Analysis. *International Journal of Economics and Business Management*, 5(1), 23-39.
- Obeng E. A., Boateng P. A., & Boateng C. A. (2024). Decoding the Language of Strategy: The Role of Interpersonal Communication in Shaping Organizational Culture. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2024.802027>
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147-1173. <https://doi.org/10.1177/0149206315604187>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- Peng, J., Yang, X., & Huan, T. C. (2022). The effects of empowering leadership on employee adaptiveness in luxury hotel services: Evidence from a mixed-methods research. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103113. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103113>
- Polley, D. (1997). Turbulence in organizations: New metaphors for organizational research. *Organization Science*, 8(5), 445-457.

- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Clarifying managerial responses to organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Prigogine, I., & Stengers, I. (1984). *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature*. Bantam.
- Qiu, L., Yu, R., Hu, F., Zhou, H., & Hu, H. (2023). How can China's medical manufacturing listed firms improve their technological innovation efficiency? An analysis based on a three-stage DEA model and corporate governance configurations. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122684. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122684>
- Rao, H., & Singh, J. V. (1999). Types of variation in organizational populations: The speciation of new organizational forms. In J. A. C. Baum & B. McKelvey (Eds.), *Variations in organization science: In honor of Donald T. Campbell* (pp. 63-77). Sage.
- Ruuhijärvi T. (2023). *The Relationship and Benefits of Aligning Communication Management and Information System Management*
- Rausch, G. A. (2005). *Beating the competition: The benefits of nonprofit coalition building*. Paper presented at the Annual Meeting of the Western States Communication Association, San Francisco, CA.
- Robbins, H., & Finley, M. (1996). *Why change doesn't work: Why initiatives go wrong and how to try again and succeed*. Peterson's.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). Free Press.
- Romero, E. J., & Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Rodríguez-Sabiote, C., Olmedo-Moreno, E. M., & Expósito-López, J. (2022). The effects of teamwork on critical thinking: A serial mediation analysis of the influence of work skills and educational motivation in secondary school students. *Thinking Skills and Creativity*, 45, 101063. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101063>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2022). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Pearson Education.

- Suh, J., Harrington, J., & Goodman, D. (2018). Understanding the link between organizational communication and innovation: An examination of public, nonprofit, and for-profit organizations in South Korea. *Public Personnel Management*, 47(2), 217-244. <https://doi.org/10.1177/0091026018760930>
- Salem, P. J. (1999). The changes and challenges for organizational communication in the next century. In P. Salem (Ed.), *Organizational communication and change* (pp. 3-27). Hampton Press.
- Schindel, E., & Colombo, P. (2014). *Space and the Memories of Violence: Landscapes of Erasure, Disappearance and Exception*. Palgrave Macmillan, London.
- Sheftel, A. (2012). Monument to the international community, from the grateful citizens of Sarajevo. *Memory Studies*, 5(2), 145-164.
- Steigenberger, N. (2015), "Emotions in sensemaking: a change management perspective", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 432-451. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0095>
- Shilliam, R. (2015). *The Black Pacific: Anti-colonial Struggles and Oceanic Connections*. Bloomsbury Academic, London.
- Shin, D., Woodwark, M. J., Konrad, A. M., & Jung, Y. (2022). Innovation strategy, voice practices, employee voice participation, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 147, 392-402. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.020>
- Sinyard, R. D., Rentas, C. M., Gunn, E. G., Etheridge, J. C., Robertson, J. M., Gleason, A., Riley, M. S., Yule, S., & Smink, D. S. (2022). Managing a team in the operating room: The science of teamwork and non-technical skills for surgeons. *Current Problems in Surgery*, 59(10), 101172. <https://doi.org/10.1016/j.cpsurg.2022.101172>
- Solsky, I., Berry, W., Edmondson, L., Lagoo, J., Baugh, J., Blair, A., Singer, S., & Haynes, A. B. (2020). World Health Organization Surgical Safety Checklist Modification: Do Changes Emphasize Communication and Teamwork? *Journal of Surgical Research*, 246, 614-622. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.09.039>
- Taylor, D. (2003). *The Archive and the Repertoire: Performing Cultural Memory in the Americas*. Duke University Press, Durham, NC.

- Torres del Rio, M. C. (2015). Colombia sigloXX:Desde la guerra de los Mil Díashasta la elección de Álvaro Uribe. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Wilson, G. (2016). Troubling (the) Testimonio: The borderlands of memory-work – Writing a narrative inquiry with the HIJXS de Perú group, Unpublished PhD in Education, University of Bristol
- Webster, K. L. W., Keebler, J. R., Lazzara, E. H., Chaparro, A., Greulich, P., & Fagerlund, A. (2022). Handoffs and Teamwork: A Framework for Care Transition Communication. *Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 48(7), 343-353. <https://doi.org/10.1016/j.jcjq.2022.03.008>
- Wen, J., Huang, S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88-97. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.11.012>
- Wohlgemuth, V., Wenzel, M., Berger, E. S. C., & Eisend, M. (2019). Dynamic capabilities and employee participation: The role of trust and informal control. *European Management Journal*, 37(6), 760-771. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.005>
- Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C., & Luo, Z. (2019). Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1801-1808. <https://doi.org/10.1111/jonm.12879>
- Zhao, H., Teng, H., & Wu, Q. (2018). The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research*, 11(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2018.01.003>
- Zhao, S., Zhang, L., An, H., Peng, L., Zhou, H., & Hu, F. (2023). Has China's low-carbon strategy pushed forward the digital transformation of manufacturing enterprises? Evidence from the low-carbon city pilot policy. *Environmental Impact Assessment Review*, 102, 107184. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2023.107184>
- Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). Humble leadership and employee resilience: Exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in Psychology*, 10, 673. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00673>

Zorlu, K., & Korkmaz, F. (2021). Organizational Communication as an Effective Communication Strategy in Organizations and the Role of the Leader. In *Management Strategies to Survive in a Competitive Environment, How to Improve Company Performance* (pp. 305-320). SpringerInternationalPublishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72288-3_21

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:

Ερωτηματολόγιο

"Ο ρόλος της εταιρικής επικοινωνίας στη διαδικασία του οργανωσιακού μετασχηματισμού"

Αξιότιμε κύριε/κυρία, Ονομάζομαι Πυροστιάνης Φώτιος και το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος μιας ερευνητικής προσπάθειας που γίνεται στα πλαίσια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών "Διοίκηση Καινοτομίας, Τεχνολογίας και Επιχειρήσεων" του τμήματος Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης.

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί το μέσο με το οποίο θα εξαχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες που αφορούν τις επιχειρήσεις και που θα χρησιμοποιηθούν για τη διεξαγωγή κάποιων γενικών συμπερασμάτων. Οι πληροφορίες που θα μας δώσετε θα είναι απόρρητες και δε θα έχει κανείς πρόσβαση σε αυτές. Τα αποτελέσματα θα παρουσιαστούν περιληπτικά. Αντιλαμβανόμαστε ότι ενδέχεται να μην κρατάτε πλήρη αρχεία των δραστηριοτήτων σας - απλές ρεαλιστικές απαντήσεις αρκούν.

Για οποιαδήποτε ερώτηση όσον αφορά το ερωτηματολόγιο παρακαλώ στείλτε e-mail στην ηλεκτρονική διεύθυνση fotispyrostitianis@gmail.com.

ΘΑ ΗΘΕΛΑ ΕΚ ΤΩΝ ΠΡΟΤΕΡΩΝ ΝΑ ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΩ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΑΣ!

Δημογραφικές Πληροφορίες:

1. Ηλικιακή ομάδα:

18-24 ετών

25-34 ετών

- 35-44 ετών
- 45-54 ετών
- 55-64 ετών
- 65 ετών και άνω

2. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης:

- Λύκειο
- Πτυχίο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

4. Έτη εργασιακής εμπειρίας:

- 0-5 έτη
- 6-10 έτη
- 11-15 έτη
- 16-20 έτη

21+ έτη

5. Τρέχον επίπεδο εργασίας:

Εισαγωγικό επίπεδο

Μεσαίο επίπεδο

Ανώτερο επίπεδο

Διευθυντικό επίπεδο

6. Τομέας βιομηχανίας:

Τεχνολογία

Χρηματοοικονομικά

Υγειονομική περίθαλψη

Εκπαίδευση

Μεταποίηση

Λιανικό εμπόριο

Ερωτήσεις Κλίμακας Likert:

Παρακαλώ υποδείξτε το επίπεδο συμφωνίας σας με κάθε δήλωση σε κλίμακα από 1 έως 5, όπου:

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 = Διαφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

4 = Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα

Στρατηγική και Αποτελεσματική Επικοινωνία:

1. Η επικοινωνία του οργανισμού μας κατά τη διάρκεια αλλαγών είναι σαφής και αποτελεσματική.
2. Κατανοώ τους λόγους πίσω από τις οργανωσιακές αλλαγές λόγω καλής επικοινωνίας.
3. Η αποτελεσματική επικοινωνία με έχει βοηθήσει να αποδεχτώ πιο εύκολα τις οργανωσιακές αλλαγές.
4. Η απόδοση του οργανισμού μας έχει βελτιωθεί λόγω σαφούς επικοινωνίας κατά τη διάρκεια αλλαγών.

Εφαρμογή Στρατηγικής Επικοινωνίας:

5. Ο οργανισμός μας έχει μια καλά καθορισμένη στρατηγική επικοινωνίας για τις οργανωσιακές αλλαγές.
6. Η στρατηγική επικοινωνίας έχει βοηθήσει τον οργανισμό μας να προσαρμοστεί πιο αποτελεσματικά στις αλλαγές.
7. Η απόδοση του οργανισμού μας έχει βελτιωθεί λόγω της στρατηγικής επικοινωνίας κατά τη διάρκεια αλλαγών.
8. Αισθάνομαι καλά ενημερωμένος/η για τις οργανωσιακές αλλαγές λόγω της στρατηγικής επικοινωνίας μας.

Αναποτελεσματική Επικοινωνία και Ανεπιτυχείς Μετασχηματισμοί:

9. Η κακή επικοινωνία έχει οδηγήσει σε αντίσταση στην αλλαγή στον οργανισμό μας.
10. Η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας έχει οδηγήσει σε σύγχυση κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών.
11. Οι ανεπιτυχείς αλλαγές στον οργανισμό μας οφείλονται συχνά σε ανεπαρκή επικοινωνία.
12. Έχω βιώσει αποτυχημένες οργανωσιακές αλλαγές λόγω κακής επικοινωνίας.

Επικοινωνία και Αντίσταση στην Αλλαγή:

13. Η σαφής επικοινωνία έχει βοηθήσει στη μείωση της αντίστασής μου στις οργανωσιακές αλλαγές.
14. Είμαι πιο πιθανό να αποδεχτώ τις αλλαγές όταν επικοινωνούνται αποτελεσματικά.
15. Η αποτελεσματική επικοινωνία έχει αυξήσει την εμπιστοσύνη μου στον οργανισμό κατά τη διάρκεια αλλαγών.
16. Τα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας μου έχουν επιτρέψει να εκφράσω τις ανησυχίες μου σχετικά με τις αλλαγές.

Κουλτούρα Ανοιχτής Επικοινωνίας και Τεχνολογική Προσαρμογή:

17. Ο οργανισμός μας έχει μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας.
18. Αισθάνομαι άνετα να μοιράζομαι ιδέες για νέες τεχνολογίες στον οργανισμό μας.

19. Ο οργανισμός μας προσαρμόζεται καλά στις τεχνολογικές αλλαγές λόγω της ανοιχτής επικοινωνίας.

20. Η ανοιχτή επικοινωνία έχει βοηθήσει τον οργανισμό μας να εντοπίσει και να ανταποκριθεί σε τεχνολογικές αλλαγές.

Ερωτήσεις Κλειστού Τύπου:

21. Έχει υποστεί ο οργανισμός σας σημαντικό μετασχηματισμό τα τελευταία 5 χρόνια;

Ναι

Όχι

Δεν είμαι σίγουρος/η

22. Πόσο συχνά επικοινωνεί ο οργανισμός σας σχετικά με τις οργανωσιακές αλλαγές;

Πολύ συχνά

Συχνά

Περιστασιακά

Σπάνια

Ποτέ

23. Ποια κανάλια επικοινωνίας χρησιμοποιεί συχνότερα ο οργανισμός σας για πληροφορίες σχετικές με αλλαγές; (Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

Email

- Intranet
- Συναντήσεις ομάδας
- Γενικές συγκεντρώσεις
- Μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε): _____

24. Πιστεύετε ότι οι πρακτικές επικοινωνίας του οργανισμού σας έχουν βελτιωθεί τον τελευταίο χρόνο;

- Ναι, έχουν βελτιωθεί σημαντικά
- Ναι, έχουν βελτιωθεί κάπως
- Καμία αλλαγή
- Όχι, έχουν χειροτερέψει κάπως
- Όχι, έχουν χειροτερέψει σημαντικά

25. Πώς θα αξιολογούσατε τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού σας στη διαχείριση αλλαγών μέσω της επικοινωνίας;

- Εξαιρετική
- Καλή
- Μέτρια
- Κακή

Πολύ κακή