



# E-LEARNING

Επίπεδο 5



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.

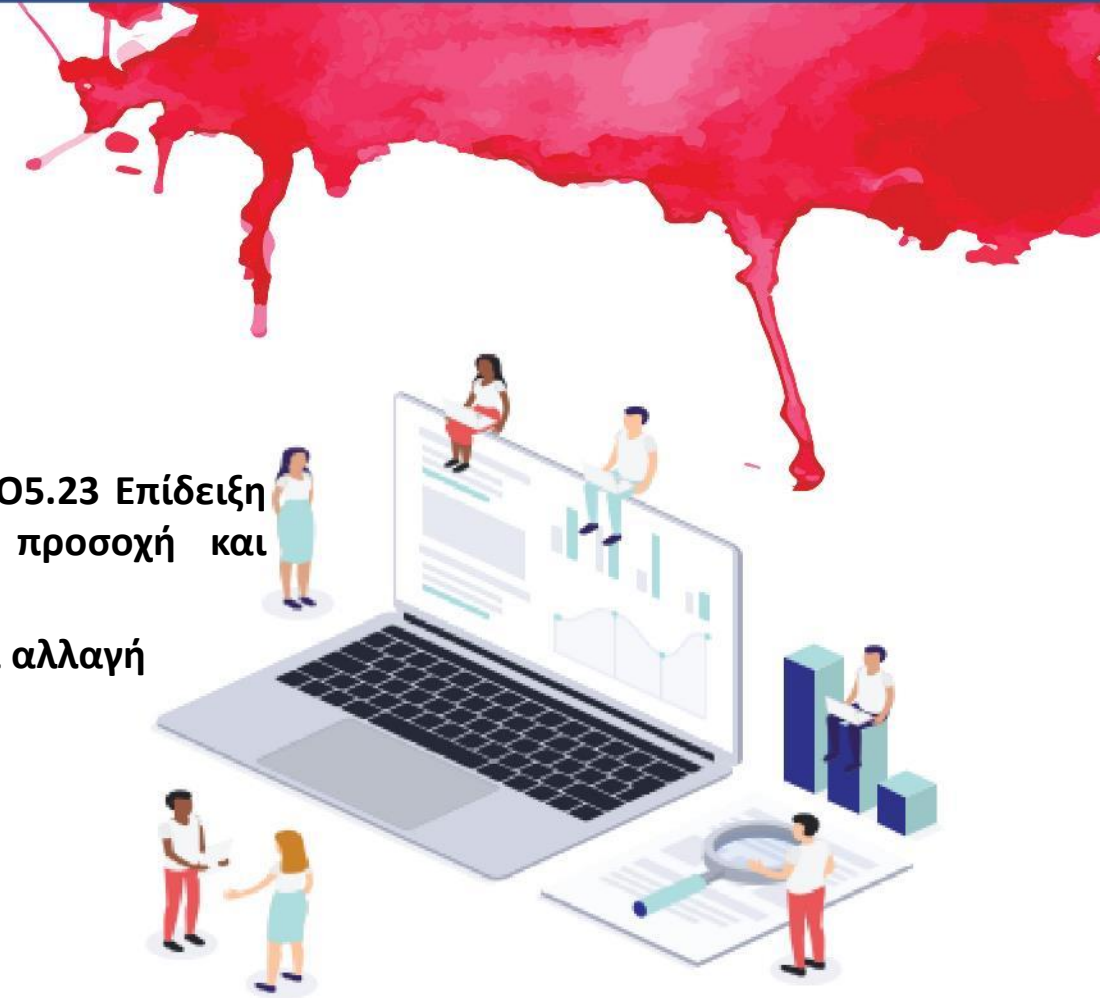
## WA12: Ανοιχτό πνεύμα και προθυμία στην αλλαγή

### 5.3 Επίδειξη ανοιχτού πνεύματος στην αλλαγή

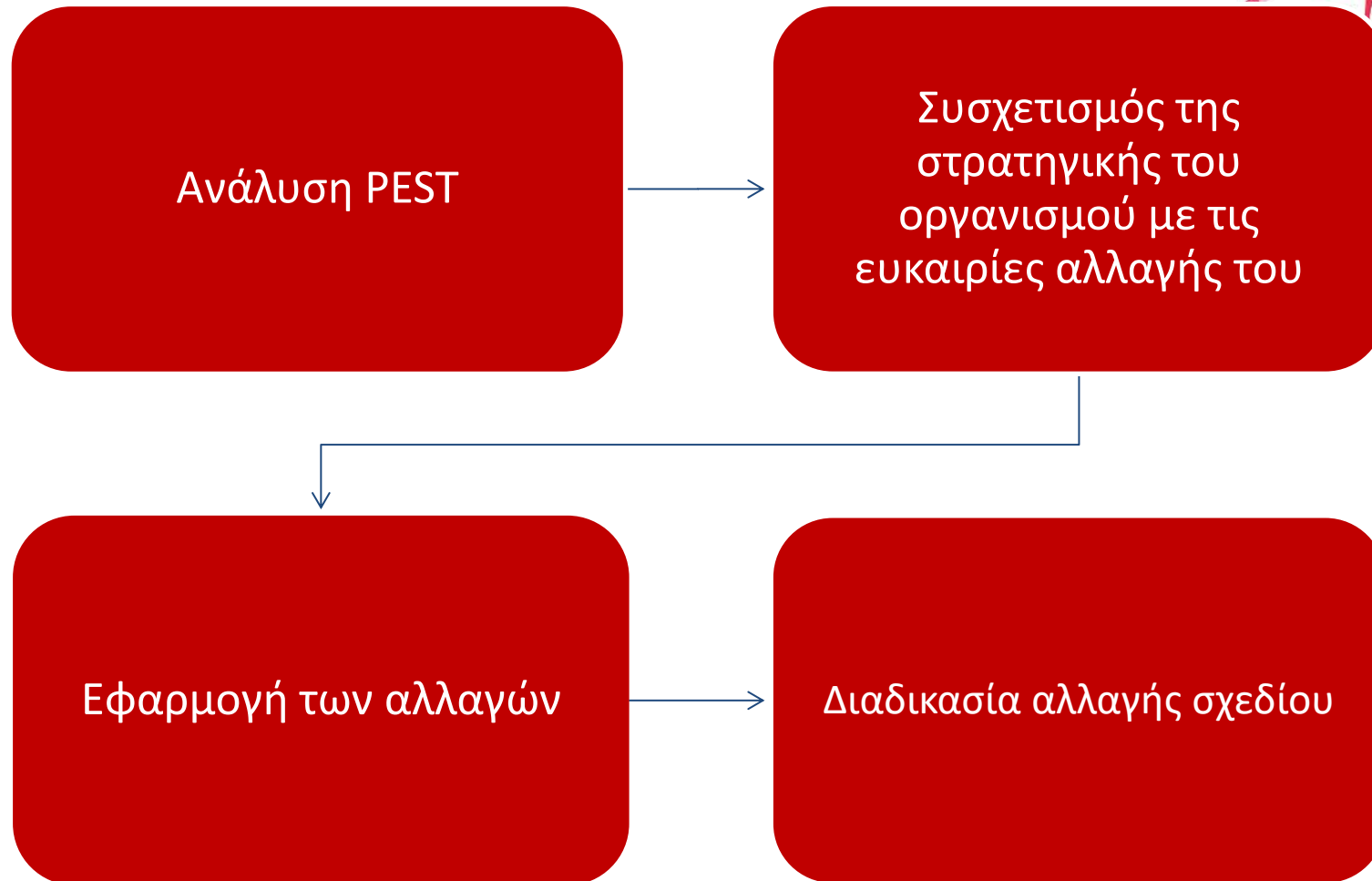
LO5.22 Επίδειξη θετικής και ευέλικτης στάσης απέναντι στην αλλαγή LO5.23 Επίδειξη της ικανότητας να δοκιμάζετε νέες ιδέες και πρωτοβουλίες με προσοχή και ενθουσιασμό

LO5.24 Επίδειξη της ικανότητας εντοπισμού και ανάπτυξης ευκαιριών για αλλαγή

LO5.25 Επίδειξη της ικανότητας εφαρμογής αλλαγών



# Χάρτης διαδρομής



## Ανάλυση PEST

Η πολιτική, οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική περιγράφει ένα πλαίσιο μακροπεριβαλλοντικών παραγόντων που χρησιμοποιείται στη συνιστώσα της περιβαλλοντικής σάρωσης της στρατηγικής διαχείρισης. Αποτελεί μέρος της εξωτερικής ανάλυσης κατά τη διενέργεια στρατηγικής ανάλυσης ή έρευνας αγοράς και παρέχει μια επισκόπηση των διαφόρων μακροπεριβαλλοντικών παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Είναι ένα στρατηγικό εργαλείο για την κατανόηση της ανάπτυξης ή της μείωσης της αγοράς, της θέσης της επιχείρησης, των δυνατοτήτων και της κατεύθυνσης των δραστηριοτήτων.

## Η βασική ανάλυση PEST περιλαμβάνει τέσσερις παράγοντες:

- **Οι πολιτικοί παράγοντες** είναι ουσιαστικά ο τρόπος με τον οποίο η κυβέρνηση παρεμβαίνει στην οικονομία. Συγκεκριμένα, οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τομείς όπως η φορολογική πολιτική, η εργατική νομοθεσία, η περιβαλλοντική νομοθεσία, οι εμπορικοί περιορισμοί, οι δασμοί και η πολιτική σταθερότητα. Οι πολιτικοί παράγοντες μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν αγαθά και υπηρεσίες που η κυβέρνηση στοχεύει να παρέχει ή να παρέχονται (αξιοκρατικά αγαθά) και εκείνα που η κυβέρνηση δεν θέλει να παρέχονται. Επιπλέον, οι κυβερνήσεις έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην υγεία, την εκπαίδευση και τις υποδομές ενός έθνους.
- **Οι οικονομικοί παράγοντες** περιλαμβάνουν την οικονομική ανάπτυξη, τα επιτόκια, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, τον πληθωρισμό. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο λειτουργίας και λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, τα επιτόκια επηρεάζουν το κόστος κεφαλαίου μιας επιχείρησης και επομένως το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση αναπτύσσεται και επεκτείνεται. Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες μπορούν να επηρεάσουν το κόστος των εξαγωγών αγαθών και την προσφορά και την τιμή των εισαγόμενων αγαθών σε μια οικονομία.

Η βασική ανάλυση PEST περιλαμβάνει τέσσερις παράγοντες:

- **Οι κοινωνικοί** παράγοντες περιλαμβάνουν τις πολιτιστικές πτυχές και τη συνείδηση της υγείας, τον ρυθμό αύξησης του πληθυσμού, την ηλικιακή κατανομή, τις στάσεις σταδιοδρομίας και την έμφαση στην ασφάλεια. Οι υψηλές τάσεις στους κοινωνικούς παράγοντες επηρεάζουν τη ζήτηση για τα προϊόντα μιας εταιρείας και τον τρόπο λειτουργίας της. Για παράδειγμα, η γήρανση του πληθυσμού μπορεί να συνεπάγεται μικρότερο και λιγότερο πρόθυμο εργατικό δυναμικό (αυξάνοντας έτσι το κόστος εργασίας). Επιπλέον, οι εταιρείες ενδέχεται να αλλάξουν διάφορες στρατηγικές διαχείρισης για να προσαρμοστούν στις κοινωνικές τάσεις που προκαλούνται από αυτό (όπως η πρόσληψη εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας).
- **Οι τεχνολογικοί** παράγοντες περιλαμβάνουν τεχνολογικές πτυχές όπως η δραστηριότητα E&A, η αυτοματοποίηση, τα τεχνολογικά κίνητρα και ο ρυθμός τεχνολογικής αλλαγής. Αυτοί μπορούν να καθορίσουν τους φραγμούς εισόδου, το ελάχιστο αποτελεσματικό επίπεδο παραγωγής και να επηρεάσουν τις αποφάσεις ανάθεσης σε τρίτους. Επιπλέον, οι τεχνολογικές αλλαγές θα επηρεάσουν το κόστος, την ποιότητα και θα οδηγήσουν στην καινοτομία.

## Η επέκταση της ανάλυσης στο PESTEL προσθέτει:

- **Οι νόμοι** διακρίσεων, το δίκαιο των καταναλωτών, το αντιμονοπωλιακό δίκαιο, το εργατικό δίκαιο και το δίκαιο υγείας και ασφάλειας **νομικοί παράγοντες** περιλαμβάνουν το δίκαιο των εταιρειών. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας μιας εταιρείας, το κόστος της και τη ζήτηση για τα προϊόντα της.
- **Οι περιβαλλοντικοί** παράγοντες περιλαμβάνουν οικολογικές και περιβαλλοντικές πτυχές, όπως ο καιρός, το κλίμα και η κλιματική αλλαγή, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν ιδιαίτερα κλάδους όπως ο τουρισμός, η γεωργία και η ασφάλιση. Επιπλέον, η αυξανόμενη συνειδητοποίηση των πιθανών επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας των εταιρειών και τα προϊόντα που προσφέρουν, δημιουργώντας νέες αγορές και μειώνοντας ή καταστρέφοντας τις υπάρχουσες.



## Ανάπτυξη οργανισμού (OD):

Είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της προγραμματισμένης οργανωτικής αλλαγής που περιλαμβάνει την εφαρμογή της επιστήμης της συμπεριφοράς σε μια συστηματική και μακροπρόθεσμη προσπάθεια για τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας.

## Η διαδικασία ανάπτυξης οργανισμού:

- Καθιέρωση σχέσης εργασίας
- Διάγνωση
- Παρέμβαση
- Αξιολόγηση
- Επίτευξη μιας τελικής σχέσης



# Να συσχετίσει τη στρατηγική του οργανισμού με την ευκαιρίες για αλλαγή

## Προσδιορισμός εξωτερικών περιβαλλοντικών παραγόντων:

- Πελάτες
- Κυβέρνηση
- Οικονομία
- Οικονομικά
- Υποδομή
- Νόμοι
- Διαγωνισμός
- Τάσεις
- Κοινή Γνώμη
- Βάση πελατών
- Καιρός



## Πηγές πληροφοριών για την περιβαλλοντική σάρωση

- **Οι εσωτερικοί πόροι** είναι οι ευκολότερα προσδιορίσιμοι και αξιολογήσιμοι: οι χρηματοοικονομικοί πόροι και τα υλικά περιουσιακά στοιχεία προσδιορίζονται και αποτιμώνται στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης.
- **Οι άυλοι πόροι** είναι σε μεγάλο βαθμό αόρατοι, αλλά με την πάροδο του χρόνου γίνονται πιο σημαντικοί για την επιχείρηση από τα υλικά περιουσιακά στοιχεία, επειδή μπορούν να αποτελέσουν κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέτοιοι άυλοι πόροι περιλαμβάνουν τα περιουσιακά στοιχεία φήμης (εμπορικά σήματα, εικόνα κ.λπ.) και τα τεχνολογικά περιουσιακά στοιχεία (ιδιόκτητη τεχνολογία και τεχνογνωσία).
- **Οι ανθρώπινοι πόροι** ή το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι οι παραγωγικές υπηρεσίες που προσφέρουν οι άνθρωποι στην επιχείρηση όσον αφορά τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τη λογική και τις ικανότητες λήψης αποφάσεων.



## Ανάλυση PESTEL

e-EUPA\_LO\_5.24\_M002

## Εφαρμογή

- Μόλις σχεδιαστεί μια αλλαγή, είναι σημαντικό να υπάρχει καλή επικοινωνία σχετικά με την ανάπτυξη και την εφαρμογή της αλλαγής. Θα πρέπει να γίνει ένα χρονοδιάγραμμα για την εφαρμογή και να γίνουν οι αλλαγές με τη σειρά που επηρεάζουν τη διαδικασία και τους υπαλλήλους που διαχειρίζονται τη διαδικασία.
- Ένα αποτελεσματικό χρονοδιάγραμμα θα επιτρέψει την πραγματοποίηση όλου του νέου εξοπλισμού, των προμηθειών ή της κατάρτισης πριν από την πλήρη εφαρμογή. Η εφαρμογή χωρίς λογική σειρά μπορεί να δημιουργήσει απογοήτευση στους υπεύθυνους για τη διαδικασία εργασίας.



## Διαδικασία αλλαγής σχεδίου

- Αναγνωρίστε την ανάγκη για αλλαγή.
- Αναπτύξτε τους στόχους της αλλαγής.
- Επιλέξτε έναν παράγοντα αλλαγής.
- Διάγνωση του τρέχοντος κλίματος.
- Επιλέξτε μια μέθοδο υλοποίησης.
- Αναπτύξτε ένα σχέδιο.
- Εφαρμόστε το σχέδιο.
- Ακολουθήστε το σχέδιο.
- Αξιολογήστε το σχέδιο.

# Διαδικασία αλλαγής σχεδίου

## Διάγνωση

Σε αυτό το βήμα, ο φορέας αλλαγής ξεκινά τη συλλογή δεδομένων σχετικά με το κλίμα του οργανισμού, προκειμένου να βοηθήσει τους εργαζόμενους να προετοιμαστούν για την αλλαγή. Η προετοιμασία των ανθρώπων για την αλλαγή απαιτεί άμεση και έντονη ανατροφοδότηση σχετικά με τα αρνητικά της παρούσας κατάστασης, σε σύγκριση με την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση, και ευαισθητοποίηση των ανθρώπων στις δυνάμεις της αλλαγής που υπάρχουν στο περιβάλλον τους.



## Σχεδιασμός της στρατηγικής παρέμβασης

- Δημιουργήστε μια σχέση εργασίας.
- Διάγνωση του περιβάλλοντος - ετοιμότητα της ομάδας-στόχου για αλλαγή.
- Ανάπτυξη σχεδίου δράσης - συγκεκριμένοι στόχοι και τεχνικές.
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της παρέμβασης.

## Ανθρώπινες διαδικαστικές παρεμβάσεις

### Ανατροφοδότηση έρευνας

- Οργανωτικές μεταβλητές προς μέτρηση
- Σχεδιασμός και υλοποίηση της έρευνας
- Παρουσίαση των αποτελεσμάτων

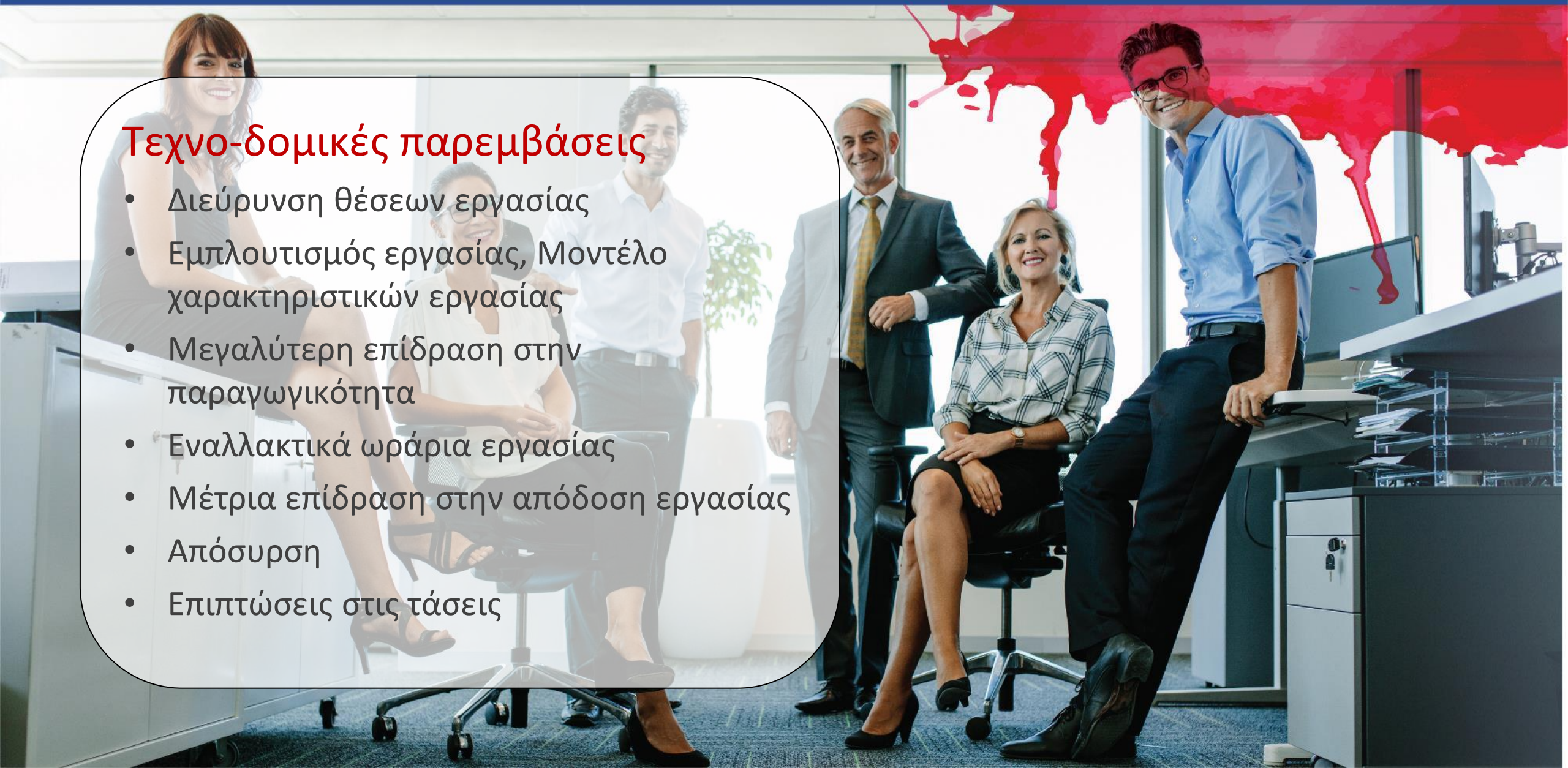
### Οικοδόμηση ομάδας

- Προκαταρκτική διάγνωση για την ανάγκη
- Παράγοντας αλλαγής με ευρύ φάσμα γνώσεων
- Ο διαχειριστής αλλαγής και ο παράγοντας θα πρέπει να αναπτύξουν γενική προσέγγιση για τις συνεδρίες



## Τεχνο-δομικές παρεμβάσεις

- Διεύρυνση θέσεων εργασίας
- Εμπλουτισμός εργασίας, Μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας
- Μεγαλύτερη επίδραση στην παραγωγικότητα
- Εναλλακτικά ωράρια εργασίας
- Μέτρια επίδραση στην απόδοση εργασίας
- Απόσυρση
- Επιπτώσεις στις τάξεις



## Αξιολογήστε το σχέδιο

Κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος, τα στελέχη πρέπει να συγκρίνουν τα πραγματικά αποτελέσματα με τους στόχους που καθορίστηκαν στο βήμα της Διάγνωσης. Είναι σημαντικό να προσδιοριστεί αν οι στόχοι επιτεύχθηκαν- μια πλήρης παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων βοηθάει σε αυτόν τον προσδιορισμό. Η αλλαγή θα πρέπει να παράγει θετικά αποτελέσματα και να μην αναλαμβάνεται για τον εαυτό της.

## Ανθρώπινοι παράγοντες

- Ο φόβος του αγνώστου να μην καταλαβαίνετε τι συμβαίνει ή τι θα επακολουθήσει
- Διαταραγμένες συνήθειες που αναστατώνονται όταν βλέπουν το τέλος των παλιών τρόπων που κάνουν τα πράγματα
- Απώλεια αυτοπεποίθησης με την αίσθηση ότι δεν είστε σε θέση να αποδώσετε καλά με τους νέους τρόπους λειτουργίας των πραγμάτων
- Απώλεια ελέγχου αίσθηση ότι τα πράγματα γίνονται «για εσάς και όχι» από " ή «μαζί» σας
- Κακός συγχρονισμός αίσθημα υπερφόρτωσης από την κατάσταση ή ότι τα πράγματα κινούνται πολύ γρήγορα
- Υπερφόρτωση με την εργασία, μη έχοντας τη σωματική ή ψυχική ενέργεια να δεσμευτείτε για την αλλαγή
- Απώλεια προσώπου αίσθημα ανεπάρκειας ή ταπείνωσης επειδή φαίνεται ότι οι παλιοί τρόποι δεν ήταν καλοί τρόποι
- Έλλειψη σκοπού μη ύπαρξη λόγου για την αλλαγή ή/και μη κατανόηση των πλεονεκτημάτων της

## Οικονομικοί παράγοντες

- Διαγωνισμός
- Η βιομηχανία
- Επιθυμία για ανάπτυξη
- Εικασίες και προσδοκίες
- Καταναλωτικές ανάγκες και απαιτήσεις
- Κυβερνητικοί κανονισμοί
- Νομοθεσία
- Παγκοσμιοποίηση
- Διεθνείς συναλλαγές
- Ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού
- Χρηματοοικονομική καινοτομία
- Επιπτώσεις στην αγορά



## Ο ρόλος των ηγετών αλλαγής

Είναι δουλειά της ηγεσίας να καθορίσει και να διατυπώσει ένα όραμα για τον οργανισμό και την ανάγκη για αλλαγή.

## Πέντε βασικοί ρόλοι στη διαχείριση της αλλαγής

- Πόρος/ομάδα διαχείρισης αλλαγών
- Στελέχη και ανώτερα διοικητικά στελέχη
- Διευθυντές και επόπτες
- Ομάδα έργου
- Λειτουργίες υποστήριξης έργων

## Διαδικασίες για ομαλή μετάβαση

- Επικοινωνήστε το σκεπτικό πίσω από την ανάγκη για αλλαγή.
- Να είναι εύκολη η εισαγωγή και η εφαρμογή του.
- Εφαρμόστε την αλλαγή σε φάσεις.
- Μεταδώστε το όραμά σας.
- Απομακρύνετε κάθε αβεβαιότητα.
- Σωστή χρονική στιγμή.
- Αξιολόγηση, ανασκόπηση και υποβολή εκθέσεων σχετικά με την αλλαγή.
- Επιβραβεύστε την απόδοση των εργαζομένων.



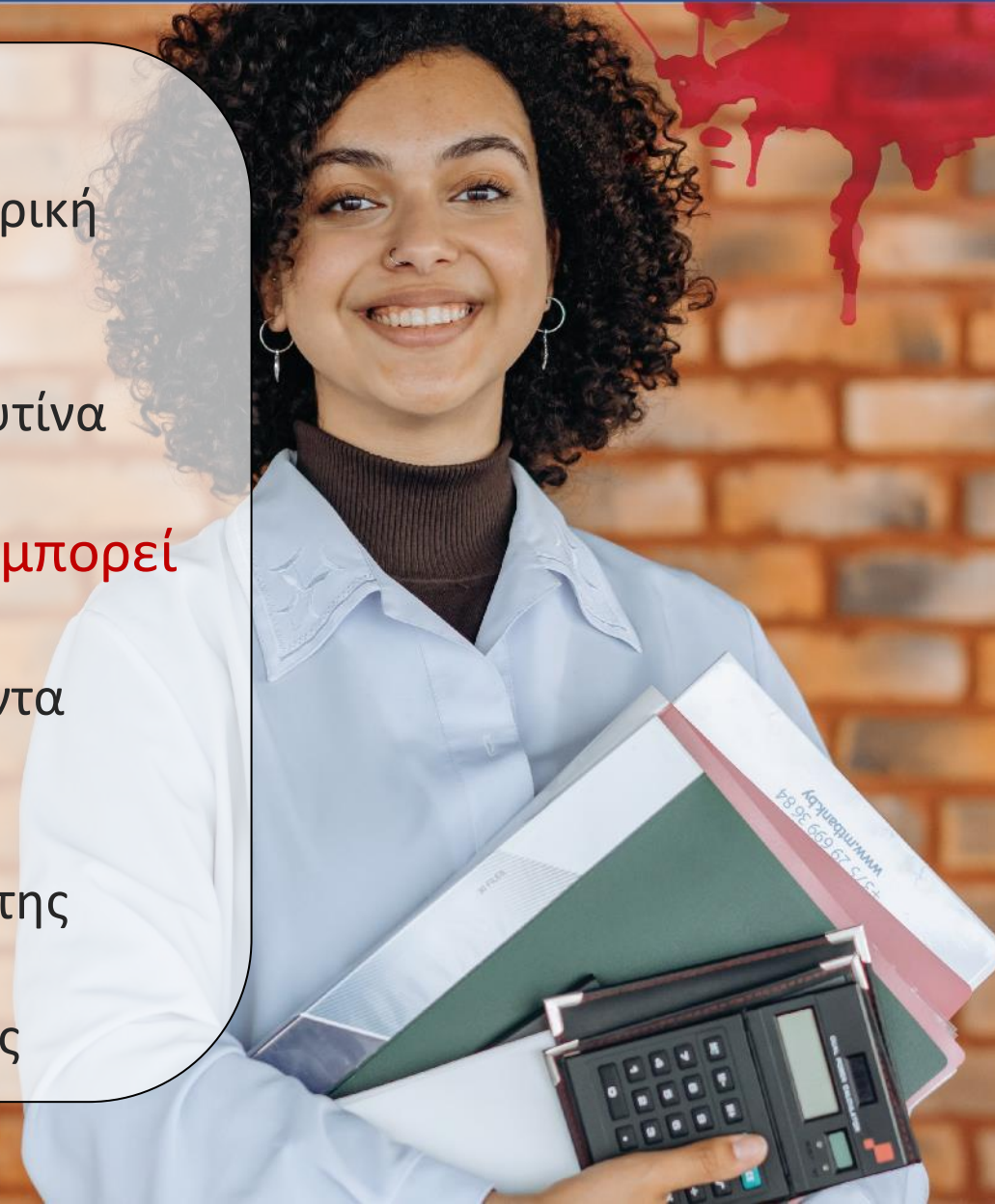
# Εφαρμογή των αλλαγών

## Αντίσταση στην αλλαγή

Συναισθηματική/συμπεριφορική αντίδραση σε πραγματικές ή φανταστικές απειλές για μια καθιερωμένη εργασιακή ρουτίνα

## Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να οφείλεται στα εξής

- Κατοχυρωμένα συμφέροντα
- Φόβος
- Παρεξηγήσεις
- Διαφορετικές εκτιμήσεις της κατάστασης
- Διοργανωτικές συμφωνίες



## Φόβος της αλλαγής

Αφιερώστε λίγο χρόνο για να σκεφτείτε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Γιατί οι άνθρωποι συχνά φοβούνται την αλλαγή;
- Τι φοβούνται;



## Πώς να αποφύγετε την αντίσταση στην αλλαγή

- **Επικοινωνία & Εκπαίδευση-Κατάρτιση**  
Η αλλαγή είναι τεχνική, οι χρήστες χρειάζονται ακριβείς πληροφορίες & ανάλυση.
- **Συμμετοχή**  
Οι χρήστες πρέπει να αισθάνονται ότι συμμετέχουν. Ο σχεδιασμός απαιτεί πληροφορίες από άλλους, έχουν τη δύναμη να αντισταθούν.
- **Διαπραγμάτευση**  
Η ομάδα έχει εξουσία επί της εφαρμογής, θα χάσει από την αλλαγή.
- **Εξαναγκασμός**  
Υπάρχει κρίση, οι εμπνευστές έχουν σαφώς δύναμη, άλλες τεχνικές έχουν αποτύχει.
- **Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση**  
Επικεφαλής: Περιλαμβάνει πολλά τμήματα ή ανακατανομή πόρων, οι χρήστες αμφιβάλλουν για τη νομιμότητα της αλλαγής.



**Ξεπερνώντας την αντίσταση**

**e-EUPA\_LO\_5.25\_M001**

## Αξιολόγηση της καινοτομίας

- Μετά την εκτέλεση μιας ιδέας, η υλοποίησή της πρέπει να παρακολουθείται και να αξιολογείται προσεκτικά, και στη συνέχεια θα πρέπει να γίνουν αλλαγές ή η ιδέα θα πρέπει να τερματιστεί.

## Ερωτήσεις προβληματισμού

- Έχετε μια σαφώς καθορισμένη διαδικασία διαχείρισης της καινοτομίας;
- Εάν ναι, είναι αποτελεσματική;
- Εάν όχι, πώς θεωρείτε ότι η σαφώς καθορισμένη διαδικασία διαχείρισης της καινοτομίας θα μπορούσε να βοηθήσει τον οργανισμό σας να επιτύχει καλύτερα τους στόχους του;
- Όλοι οι άνθρωποι στον οργανισμό σας εργάζονται από κοινού για μεγάλες καινοτομίες ή κάνουν τα πράγματα μόνοι τους;
- Αξιολογείτε και δοκιμάζετε πάντα σωστά τις καινοτομίες σας πριν τις προωθήσετε στην αγορά;
- Μετράτε την εκτέλεση της παροχής υπηρεσιών ή προϊόντων από τη σκοπιά του πελάτη;

## Αξιολόγηση στρατηγικών αλλαγών

- **Συνέχεια** Κάθε φορά που γίνεται μια αλλαγή είναι πάντα καλό να παρακολουθείτε μετά την εφαρμογή της και να αξιολογείτε πώς λειτουργεί η αλλαγή και αν η αλλαγή έφερε τα αποτελέσματα που επεδίωκε.
- Μερικές φορές οι αλλαγές υπερβαίνουν τις προσδοκίες του στόχου, αλλά υπάρχουν περιπτώσεις που οι αλλαγές δεν λειτουργούν όπως είχαν προγραμματιστεί. Όταν συμβαίνει αυτό, η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίσει ότι δεν λειτούργησε και να προβεί σε προσαρμογές μέχρι να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

## Βασικά ερωτήματα αξιολόγησης

- Τι θα αξιολογηθεί;
- Ποιο είναι το αντικείμενο της αξιολόγησης;
- Ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι για την αξιολόγηση;
- Ποιος σχεδιασμός αξιολόγησης και ποια δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν;

# Εφαρμογή των αλλαγών

## Διατήρηση της αλλαγής

Η αλλαγή πραγματοποιείται για διάφορους λόγους. Συχνά αυτό οφείλεται σε αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Οι οργανισμοί εφαρμόζουν αλλαγές για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αλλαγή μπορεί να είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και μπορεί να υπάρχουν εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η εφαρμογή προγραμμάτων αλλαγής σε έναν οργανισμό απαιτεί αποτελεσματικούς διαχειριστές.

## Ερώτηση αναθεώρησης 1

Εξηγήστε το κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον του οργανισμού προκειμένου να αναπτύξετε ευκαιρίες για αλλαγή.

## Βασικό Σημείο 1

Η ανάλυση PEST συνδέεται συχνά με την ανάλυση SWOT, ωστόσο, τα δύο εργαλεία έχουν διαφορετικούς τομείς εστίασης. Η ανάλυση PEST εξετάζει τους παράγοντες της "μεγάλης εικόνας" που μπορεί να επηρεάσουν μια απόφαση, μια αγορά ή μια πιθανή νέα επιχείρηση. Η ανάλυση SWOT διερευνά αυτούς τους παράγοντες σε επίπεδο επιχείρησης, σειράς προϊόντων ή προϊόντος.

## Βασικό σημείο 2

Η ανάλυση PEST μπορεί να είναι χρήσιμη πριν από την ανάλυση SWOT, διότι η PEST βοηθά στον εντοπισμό των παραγόντων SWOT. Η PEST και η SWOT είναι δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες, αλλά μπορούν να περιέχουν κοινούς παράγοντες. SWOT σημαίνει δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες, απειλές. Τα εργαλεία αυτά συμπληρώνουν το ένα το άλλο και συχνά χρησιμοποιούνται μαζί.

## Σημείο κλειδί 3

Λάβετε υπόψη ότι ένα ολοκληρωμένο μοντέλο προγραμματισμένης αλλαγής περιλαμβάνει ένα σύνολο δραστηριοτήτων στις οποίες πρέπει να εμπλακούν οι μάνατζερ για να διαχειριστούν αποτελεσματικά τη διαδικασία αλλαγής. Πρέπει να αναγνωρίσουν την ανάγκη για αλλαγή, να παρακινήσουν την αλλαγή, να δημιουργήσουν ένα όραμα, να αναπτύξουν πολιτική υποστήριξη, να διαχειριστούν τη μετάβαση και να διατηρήσουν τη δυναμική κατά τη διάρκεια της αλλαγής.

## Σημείο κλειδί 4

Τα άτομα αντιστέκονται στην αλλαγή λόγω βασικών ανθρώπινων χαρακτηριστικών, όπως οι αντιλήψεις, οι προσωπικότητες και οι ανάγκες. Οι οργανισμοί αντιστέκονται στην αλλαγή επειδή είναι συντηρητικοί και επειδή η αλλαγή είναι δύσκολη.

## Σημείο κλειδί 5

Η αντίσταση στην αλλαγή δεν θα εξαφανιστεί ποτέ εντελώς, αλλά μπορεί να αντιμετωπιστεί.





# ΣΥΓΧΑΡΗΤΗΡΙΑ!

## Ολοκληρώσατε την Ενότητα 5.3, Μέρος Γ!



Με τη συγχρηματοδότηση  
της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Με τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις και οι γνώμες που διατυπώνονται εκφράζουν αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύουν κατ'ανάγκη τις απόψεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Η Ευρωπαϊκή Ένωση και ο EACEA δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τις εκφραζόμενες απόψεις.

