



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ
Τμήμα Νοσηλευτικής

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Διερεύνηση των Ψυχομετρικών Ιδιοτήτων της Κλίμακας Αντίστασης στην
Αλλαγή (Resistance to Change; RTC)»**

ΓΕΩΡΓΙΑ ΚΟΥΡΗ

Νοσηλεύτρια ΠΕ

Μάρτιος, 2018

ΣΠΑΡΤΗ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ

Τμήμα Νοσηλευτικής

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Διερεύνηση Των Ψυχομετρικών Ιδιοτήτων Της Κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή
(Resistance To Change; RTC)»**

ΓΕΩΡΓΙΑ ΚΟΥΡΗ

Νοσηλεύτρια ΠΕ

Μέλη Συμβουλευτικής Επιτροπής

Επιβλέπων: Παναγιώτης Πρεζεράκος, Αναπληρωτής Καθηγητής

Μέλος: Μαρία Τσιρώνη, Καθηγήτρια

Μέλος: Γεώργιος Πανουτσόπουλος, Επίκουρος Καθηγητής

Μάρτιος, 2018

ΣΠΑΡΤΗ

Copyright © ΓΕΩΡΓΙΑ ΚΟΥΡΗ, 2018

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Ειδίκευσης «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Διαχείριση Κρίσεων» του Τμήματος Νοσηλευτικής. Η έγκρισή της δεν υποδηλώνει απαραίτητως και την αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Βεβαιώνω ότι η παρούσα διπλωματική εργασία είναι αποτέλεσμα δικής μου δουλειάς και δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής. Στις δημοσιευμένες ή μη δημοσιευμένες πηγές που αναφέρω έχω χρησιμοποιήσει εισαγωγικά και όπου απαιτείται έχω παραθέσει τις πηγές τους στο τμήμα της βιβλιογραφίας ακολουθώντας την ακαδημαϊκή δεοντολογία.

Υπογραφή: Γ.Κ

Η Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Παναγιώτης Πρεζεράκος, Αναπληρωτής Καθηγητής

Μαρία Τσιρώνη, Καθηγήτρια

Γεώργιος Πανουτσόπουλος, Επίκουρος Καθηγητής

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην προϊσταμένη μου κα Ευδοκία Δημητροπούλου

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	13
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	15
ABSTRACT	16
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	17
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	20
1.1 Θεωρητικά μοντέλα αλλαγής	20
1.2 Αλλαγή, μια πολυδιάστατη έννοια	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ. Η ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	24
2.1 Η αντίσταση στην αλλαγή – Το φαινόμενο γενικά	24
2.2 Οργανωσιακή αλλαγή και αντίσταση στην αλλαγή	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ. Η ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΟΥ OREG ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	32
3.1 Διαμόρφωση της κλίμακας.....	32
3.2 Ανάγκη για διαπολιτισμική επιβεβαίωση της RTC.....	35
ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	39
4.1 Ερευνητική προσέγγιση – Σκοπός μελέτης.....	39
4.2 Ερευνητικά ερωτήματα	39
4.3 Υλικό και Μέθοδος	40
4.3.1 Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	40
4.3.2 Δείγμα μελέτης	42
4.3.3 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας.....	43
4.3.4 Διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας.....	45
4.4 Στατιστική Ανάλυση	47
4.4.1 Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση ερωτηματολογίων	47
4.4.2 Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	49
5.1 Εισαγωγή.....	49
5.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση Δείγματος.....	49
5.3 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση και Έλεγχος της Αξιοπιστίας της Κλίμακας.....	53
5.3.1 Απούσες τιμές.....	53
5.3.2 Παρεκκλίνουσες και παράλογες τιμές	54

5.3.3 Κανονικότητα δείγματος	54
5.3.4 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση	56
5.3.5 Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου	59
5.4 Έλεγχος Διαφορών στις Απόψεις των Συμμετεχόντων με Βάση τα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά. Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης	59
5.4.1 Πολυμεταβλητή ανάλυση διακύμανσης στην ενότητα αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή.....	60
5.5 Έλεγχος συσχέτισης της κλίμακας Resistance To Change (RTC) με τις κλίμακες χαρακτηριστικών προσωπικότητας.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	72
6.1 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της RTC	72
6.2 Συσχετισμοί μεταξύ των μέτρων προσωπικοτήτων που αξιολογήθηκαν.....	73
6.3 Αντίσταση στην αλλαγή και δημογραφικοί παράγοντες.....	75
6.4 Η αξία της αντίστασης στην αλλαγή, η αξία μιας κλίμακας που μετράει το φαινόμενο	76
6.5 Περιορισμοί έρευνας	76
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	86
A. ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	86
B. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΑΔΕΙΕΣ	91
Άδεια στάθμισης της κλίμακας Resistance to Change (RTC; Oreg, 2003).....	91
Επιτροπή Δεοντολογίας Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο	92
Επιτροπή Δεοντολογίας Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου	93
Επιτροπή Δεοντολογίας Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πελοποννήσου.....	94
Γ . ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	95

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Μελέτες που αφορούν στην αντίσταση στην αλλαγή	24
Πίνακας 5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος, Απόλυτες (f) και Σχετικές (%) Συχνότητες	86
Πίνακας 5.2 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD), και δείκτες λοξότητας και κυρτότητας των μεταβλητών του ερωτηματολογίου	55
Πίνακας 5.3 Απόλυτοι (Α), Σχετικοί (Σ) και Φειδωλοί (Φ) Δείκτες (Δ)	87
Πίνακας 5.4 Μέσοι όροι παραγόντων της κλίμακας για την αντίσταση στην αλλαγή	56
Πίνακας 5.5 Δείκτες αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου αξιολόγησης της απόδοσης της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (RTC)	59
Πίνακας 5.6 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού φύλου.....	60
Πίνακας 5.7 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικής ηλικιακής ομάδας	87
Πίνακας 5.8 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού αριθμού παιδιών	88
Πίνακας 5.9 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων αγροτικής και αστικής μόνιμης κατοικίας	88
Πίνακας 5.10 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικής οικογενειακής κατάστασης	89
Πίνακας 5.11 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικής εργασιακής κατάστασης	89
Πίνακας 5.12 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού επίπεδου σπουδών	90
Πίνακας 5.13 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού τμήματος σπουδών	62
Πίνακας 5.14 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού εξαμήνου σπουδών	64

Πίνακας 5.15 Συσχέτιση της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (RTC) με την κλίμακα Αυτοεκτίμησης (SES)	65
Πίνακας 5.16 Συσχέτιση της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (RTC) με την κλίμακα Αυτοαποτελεσματικότητας (GSES).....	66
Πίνακας 5.17 Συσχέτιση της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (RTC) με την κλίμακα Ελέγχου (LOC).....	67
Πίνακας 5.18 Συσχέτιση της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (RTC) με την κλίμακα Προσωπικότητας (IPIP)	69

ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 5.1 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά φύλο	49
Γράφημα 5.2 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά ηλικία	50
Γράφημα 5.3 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά μόνιμη κατοικία	50
Γράφημα 5.4 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά οικογενειακή κατάσταση.....	51
Γράφημα 5.5 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά αριθμό παιδιών.....	51
Γράφημα 5.6 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά εργασιακή κατάσταση.....	52
Γράφημα 5.7 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά μορφωτικό επίπεδο.....	52
Γράφημα 5.8 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά τμήμα σπουδών	53

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 5.1 Τυποποιημένες εκτιμήσεις των 17 κριτηρίων της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (RTC), σύμφωνα με την ΕΠΑ	57
Σχήμα 5.2 Τυποποιημένες εκτιμήσεις των 17 κριτηρίων της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (RTC) δευτέρου επιπέδου, σύμφωνα με την ΕΠΑ	58

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία που εκπονήθηκε στα πλαίσια ακαδημαϊκών υποχρεώσεων για τη λήψη Μεταπτυχιακού τίτλου από το πρόγραμμα σπουδών «Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας και Διαχείρισης Κρίσεων» του τμήματος Νοσηλευτικής, της Σχολής Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, θα ήταν αδύνατον να υλοποιηθεί χωρίς τη συνδρομή σημαντικών για εμένα ανθρώπων. Νιώθω λοιπόν την ανάγκη να τους ευχαριστήσω από το βήμα αυτό για την βοήθεια τους.

Πρώτα και κύρια θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς την οικογένειά μου, τους γονείς μου Ελένη και Δημήτρη και την αδερφή μου Παναγιώτα, που έχουν σταθεί αρωγοί σε κάθε προσπάθεια που κάνω προσωπική ή επαγγελματική.

Εν συνεχεία, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα Καθηγητή μου κύριο Παναγιώτη Πρεζεράκο, Αναπληρωτή Καθηγητή του τμήματος Νοσηλευτικής, που μοιράστηκε το όραμά μου και μου προσέφερε τις πολύτιμες γνώσεις του και την ακαδημαϊκή του εμπειρία για να το κάνω πραγματικότητα. Η συνδρομή του ήταν καταλυτική.

Ευχαριστώ επίσης θερμά την προϊσταμένη της Υπηρεσίας Αιμοδοσίας του Γ.Ν. Καλαμάτας, όπου εργάζομαι, κυρία Ευδοκία Δημητροπούλου για όλη την ψυχική και πρακτική υποστήριξη που μου παρείχε σε κάθε προσπάθεια για συνέχιση των σπουδών μου και διεύρυνση των οριζόντων μου.

Τέλος, εκφράζω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλους αυτούς που με τον τρόπο τους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της προσπάθειας αυτής.

*«Δεν είναι τα πιο δυνατά είδη αυτά που επιβιώνουν, ούτε τα πιο έξυπνα,
αλλά αυτά που ανταποκρίνονται καλύτερα στις αλλαγές*

Κάρολος Λαβίνος
Βρετανός Φυσιολόγος
(1809 - 1882)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Οι αλλαγές συμβαίνουν παντού γύρω μας και καθορίζουν την εξέλιξή μας. Η αντίσταση που προβάλλουν οι εργαζόμενοι στις προσπάθειες της διοίκησης για αλλαγές ακρωτηριάζουν τις ελπίδες για επιβίωση και ανάπτυξη.

Σκοπός: Η εξέταση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της ελληνικής μετάφρασης της κλίμακας για την Αντίσταση στην Αλλαγή.

Υλικό και μέθοδος: Η μελέτη εκπονήθηκε σε δείγμα 600 προπτυχιακών και μεταπτυχιακών φοιτητών από τρία Πανεπιστήμια. Εξετάστηκαν η εσωτερική συνοχή και η δομική εγκυρότητα της κλίμακας. Με την χρήση τεσσάρων έγκυρων στον ελληνικό πληθυσμό ερωτηματολογίων αξιολογήθηκε η συγκλίνουσα εγκυρότητα.

Αποτελέσματα: Ο δείκτης εσωτερικής συνοχής Cronbach's alpha για το σύνολο της κλίμακας ήταν .80. Η παραγοντική ανάλυση επιβεβαίωσε την αρχική δομή της κλίμακας των τεσσάρων παραγόντων (αναζήτηση ρουτίνας, συναισθηματική αντίδραση, βραχυπρόθεσμη εστίαση, γνωστική ακαμψία) και του παράγοντα δεύτερης τάξης. Οι συσχετίσεις έδειξαν χαμηλά ως μέτρια στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα.

Συμπεράσματα: Ένα εργαλείο ικανό να μετράει άμεσα το χαρακτηριστικό της αντίστασης μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά στην διαχείρισή της. Τα συνολικά αποτελέσματα δείχνουν πως η ελληνική εκδοχή της κλίμακας RTC αποτελεί ένα έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο για την αξιολόγηση του χαρακτηριστικού της αντίστασης για αλλαγή στον ελληνικό πληθυσμό. Πέρα από αυτό, η παρούσα μελέτη συμβάλλει στην επιβεβαίωση του χαρακτήρα της προδιάθεσης για την αντίσταση στην αλλαγή.

Λέξεις κλειδιά: αντίσταση στην αλλαγή, εγκυρότητα, αξιοπιστία, διαπολιτισμική εγκυρότητα, χαρακτηριστικό γνώρισμα, προδιαθεσικός παράγοντας

ABSTRACT

Background: Changes happen and determine our evolution. The resistance that employees bring against organizations' efforts to change cripples hopes for survival and growth.

Aim: Psychometric properties of the Greek translation of the Resistance to Change scale (RTC)

Material and Method: Data were collected from 600 under- and post-graduate students of three different Greek Institutions. The convergent validity of the scale was examined with a battery of self-reported, validated into Greek language, questionnaires. Internal consistency and construct validity were also examined.

Results: Cronbach's alpha coefficient for the overall scale was 0.80. Confirmatory Factor Analyses verified the scale's initial structure of the four factors, each reflecting a subscale (*Routine seeking, Emotional reaction, Short-term focus, Cognitive rigidity*), as well as the initial theory of first-order factors loading into a second-order one, and combined forming a composite RTC score. The interclass correlations showed weak yet statistically significant results.

Conclusions: A tool capable of assessing directly the trait of resistance can act as a breakthrough for managers. Overall, results indicate that the Greek version of the RTC scale is a valid and reliable tool for assessing the trait of resistance to change in the Greek population. More than that, the present study contributes to the confirmation of the dispositional character of resistance.

Keywords: RTC scale, cross-cultural validation, trait resistance to change, dispositional

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα, η εποχή μας, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, χαρακτηρίζεται από εξελίξεις που τρέχουν και αλλάζουν συνεχώς την πραγματικότητα (Oreg, 2003; Arciniega & González, 2009). Οι συνθήκες στις οποίες καλείται κάποιος να ανταπεξέλθει όσον αφορά μεγάλο εύρος ζητημάτων, όπως είναι για παράδειγμα η κάλυψη των καθημερινών βασικών αναγκών προς επιβίωση ή η επίτευξη επαγγελματικών στόχων, μεταβάλλονται ασταμάτητα. Αυτή η αέναη μεταβολή συνθηκών συνδέεται άρρηκτα με την έννοια της αλλαγής. Η τελευταία είναι ευρέως αποδεκτό πως ήταν και θα είναι πάντα ένα υπαρκτό και αναπόφευκτο φαινόμενο (Arciniega & González 2009) που θα επιφέρει απώλειες σε περίπτωση που βρει κάποιον απροετοίμαστο. Ακόμα και έτσι όμως ο άνθρωπος συχνά αρνείται την αλλαγή προβάλλοντας αντιστάσεις, αφού φαίνεται να αισθάνεται σιγουριά στην ήδη παγιωμένη κατάσταση. Και αυτό εξακολουθεί να ισχύει ακόμα και στην περίπτωση που η αλλαγή τάσσεται προς όφελός του (Oreg, 2003).

Η αντίσταση στην αλλαγή δεν αφορά μόνο στην εκδήλωση μιας αρνητικής συμπεριφοράς που παρουσιάζει ένα άτομο απέναντι σε μια αλλαγή που συμβαίνει και την οποία βρίσκει ανεπιθύμητη. Αφορά επίσης και στην αρνητική διάθεση, σε μια γενικότερη στάση ή συμπεριφορά που χαρακτηρίζει το άτομο αυτό, όταν φαίνεται πως υπάρχει έστω και μόνο η πιθανότητα να συμβεί μια αλλαγή.

Το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή έχει απασχολήσει τους ερευνητές στο παρελθόν και εξακολουθεί να κεντρίζει το ενδιαφέρον αρκετών μέχρι και σήμερα. Τα τελευταία χρόνια οι μελέτες οδηγούν στην αντίληψη πως η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια έννοια πολυδιάστατης συμπεριφοράς, που συνδέεται με τη διαφορετικότητα της προοπτικής του ατόμου. (Arciniega & González, 2009; Oreg, Nevo, Metzger, Leder & Castro, 2009; Oreg, 2006; Oreg, 2003; Piderit, 2000). Το 2003 ο ερευνητής Shaul Oreg θέλησε να δείξει πως η αντίσταση κάποιου στην αλλαγή δεν είναι ένα τυχαίο φαινόμενο, αλλά αποτελεί χαρακτηριστικό του ατόμου. Κατά τον Oreg (2003, 2006) η αντίσταση την αλλαγή είναι μια συμπεριφορά προδιαγεγραμμένη, διότι υπάρχουν στοιχεία της προσωπικότητάς του ατόμου, τα οποία προκαθορίζουν την αντίδρασή του αυτή. Οι προγενέστεροι του Oreg ερευνητές, που είχαν μελετήσει την αντίσταση στην αλλαγή, χρησιμοποιούσαν εργαλεία που είχαν σχεδιαστεί για άλλους σκοπούς και μπορούσαν να συνδεθούν μόνο έμμεσα με το φαινόμενο. Αντιθέτως, ο

Oreg ανέπτυξε την κλίμακα Resistance to Change (RTC; Oreg, 2003), που σχεδιάστηκε για να αξιολογήσει την τάση που έχει κανείς να αντιστέκεται στην αλλαγή ή να αποφεύγει τις αλλαγές εξαιτίας των πιστεύω του και των απόψεών του για την αλλαγή γενικότερα. Στόχος του επίσης ήταν η κλίμακα να μετράει το φαινόμενο άμεσα.

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο (Oreg et al., 2008). Ως τέτοιο, επηρεάζεται αδιαμφισβήτητα από τα στοιχεία κουλτούρας που «κουβαλάει» το κάθε άτομο. Η κλίμακα του Oreg έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί ένα έγκυρο και αξιόπιστο ερευνητικό εργαλείο. Μάλιστα, έχει ήδη χρησιμοποιηθεί ως τέτοιο σε αρκετές μελέτες. Εντούτοις, ο Oreg και οι συνεργάτες του προτρέπουν και άλλους να εξετάσουν την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της κλίμακας σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια (Oreg et al., 2008).

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Όταν τα πράγματα γύρω μας αλλάζουν, είναι αδύνατον εμείς να παραμείνουμε σταθεροί. Η διαδικασία της αλλαγής περιλαμβάνει τη συνειδητοποίηση των νέων συνθηκών και την προσαρμογή του ατόμου ή της ομάδας σε αυτές με απώτερο σκοπό την εύρυθμη λειτουργία. Με τον όρο «αλλαγή» ουσιαστικά αναφερόμαστε στη μετάβαση από ένα σύνολο συνθηκών που θεωρούνται δεδομένες σε κάποιες άλλες, από μια δεδομένη πραγματικότητα σε μια διαφορετική. Μια αλλαγή μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική, προγραμματισμένη (αναμενόμενη) ή απρογραμμάτιστη (επιβαλλόμενη). Ανάλογα με το διάστημα παρατηρούμε αλλαγές συνεχούς βελτίωσης, σταδιακές αλλαγές ή ριζοσπαστικές. Μελετώντας το φαινόμενο σύμφωνα με τις στάσεις και τις αντιστάσεις απέναντι στην αλλαγή, διακρίνουμε τις αλλαγές που αντιμετωπίζονται υποστηρικτικά (ενεργητική ή παθητική υποστήριξη) με αδιαφορία, ή με άρνηση (ενεργητική ή παθητική).

Η διαδικασία ολοκλήρωσης μιας αλλαγής είναι μια δύσκολη διεργασία. Ένας βασικός λόγος που αυτό συμβαίνει είναι διότι απαιτείται μια σταδιακή μετάβαση για μια επιτυχημένη αλλαγή (Kotter, 1995). Επιπλέον, η αντίληψη πως η αλλαγή είναι αδύνατη αποτελεί πολιτιστική στάση (Gilpatrick, 1999: 39), είναι δηλαδή στοιχείο κουλτούρας, προσδίδοντας στους ανθρώπους μια ενστικτώδη αντίδραση στο φαινόμενο. Στην βιβλιογραφία αναφέρονται πολλά θεωρητικά μοντέλα αλλαγής. Μεταξύ άλλων, από τις γνωστότερες θεωρίες είναι η Κοινωνική Γνωστική Θεωρία του Bandura (1986), η Θεωρία της Αιτιολογημένης Δράσης και της Προβλεπόμενης Συμπεριφοράς του Ajzen (1991), η Θεωρία του Παγωμένου Κύβου του Lewin (1951), το Μοντέλο αλλαγής βάση στα πέντε στάδια της θλίψης της Kübler-Ross (1969), η Θεωρία του Kanter (1983), του Schein (1987), τα 8 βήματα του Kotter (1995), η Θεωρία των Σύμπλοκων Συστημάτων Προσαρμογής στην αλλαγή των Olson και Eoyang (2001), η Θεωρία του Χάους του Holden (2005). Σημαντικότερη όλων έως και σήμερα είναι η θεωρία του Lewin.

1.1 Θεωρητικά μοντέλα αλλαγής

Τα τρία στάδια του Lewin

Ο κοινωνικός ψυχολόγος Kurt Lewin, ερευνώντας την ανθρώπινη συμπεριφορά και τη σχέση της με την αποτελεσματική οργανωσιακή αλλαγή, περιγράφει τρία στάδια για την ολοκλήρωση της αλλαγής (Kritsonis, 2004). Κάθε ένα από αυτά χρειάζεται συγκεκριμένη αντιμετώπιση,

καθώς παρουσιάζει διαφορετικές δυσκολίες. Σύμφωνα με τον Lewin τα τρία στάδια θεμελίωσης της αλλαγής εν συντομία είναι:

- Στάδιο πρώτο, *ξεπάγωμα (unfreezing)* ή *αποδέσμευση*: στο στάδιο αυτό διαπιστώνεται το χάσμα μεταξύ της υπάρχουσας κατάστασης (παλαιά) και της επιθυμητής (νέα). Έναυσμα για το στάδιο αυτό αποτελεί το γεγονός πως τα μέλη πείθονται για την ωφελιμότητα της επερχόμενης αλλαγής. Σε άλλη περίπτωση συμβαίνει, όταν επικρατεί σχετικός φόβος και ανησυχία για την παρούσα κατάσταση. Στο στάδιο αυτό κατανοείται η ανάγκη για αλλαγή, αναθεωρείται η υπάρχουσα κατάσταση (*status quo*), επιχειρούνται τα πρώτα βήματα της αλλαγής για να ξεφύγουμε από το παλιό.

- Στάδιο δεύτερο, *δράση (movement)* ή *μεταβολή*: εδώ πραγματοποιείται η μεταβολή από την παλιά κατάσταση στην καινούρια. Δημιουργούνται νέες συμπεριφορές, εφαρμόζονται καινούριες διαδικασίες, όπως για παράδειγμα νέα καθήκοντα, αλλαγή ωραρίου κλπ. Αναπόφευκτα, στο στάδιο αυτό οι εμπλεκόμενοι αντιλαμβάνονται σε τι αφορά η αλλαγή και συγκρίνουν το παλιό με το καινούριο. Γνωρίζουν ότι το παλιό δεν τους κάνει πια. Παρόλα αυτά, αμφιβάλουν για το καινούριο, αφού δεν έχουν ακόμα σχηματίσει μια αποκρυσταλλωμένη άποψη για αυτό. Εξού και αναμενόμενα εδώ εντοπίζουμε αντίσταση στην αλλαγή.

- Στάδιο τρίτο, *ξεαναπάγωμα (refreezing)* ή *επαναδέσμευση*: η αλλαγή έχει γίνει. Στο στάδιο αυτό η καινούρια κατάσταση παγιώνεται. Στόχος μας τώρα πια είναι να αποφευχθούν τυχόν φαινόμενα υποτροπής προς την παλαιά κατάσταση, που δεν έχει πάψει ακόμα να αποτελεί το συνηθισμένο και το ασφαλές. Για το λόγο αυτό ο φορέας της αλλαγής αναλαμβάνει να σταθεροποιήσει το νέο σύστημα. Αυτό αφορά σε δράσεις όπως: επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους στην αλλαγή, αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης βάση του σχεδιασμού που είχε γίνει και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, εκπαίδευση σχετικά με τις νέες διαδικασίες, δέσμευση προς τις τελευταίες. Οι δράσεις αυτές θα διασφαλίσουν την λειτουργικότητα της αλλαγής, και αυτή με τη σειρά της θα αποτρέψει την παλινδρόμηση πίσω στην παλιά γνωστή κατάσταση, θεμελιώνοντας έτσι την αλλαγή.

Εκτός από τα τρία στάδια, η θεωρία του Lewin για την αλλαγή επεκτάθηκε στην ανάγκη για ομοιόσταση, την ικανότητα δηλαδή της επαναφοράς του συστήματος σε θέση ισορροπίας μετά από μία αλλαγή (σύμφωνα με τη θεωρία Ανάλυσης Δυναμικής Πεδίου). Εν συντομία, σε κάθε αλλαγή δρουν δύο αντίθετες δυνάμεις: εκείνες που είναι υπέρ της αλλαγής (κινητήριες), και εκείνες που βρίσκονται στον αντίποδα και παρακωλύουν την αλλαγή (ανασταλτικές)

προκαλώντας την αντίσταση (Kritsonis, 2004: 1). Η ιδανικότερη συνθήκη είναι στο τέλος να μην επικρατεί η μία από αυτές τις δυνάμεις έναντι της άλλης, αλλά να είναι και οι δύο ισότιμες, ώστε να επέρχεται η ισορροπία.

Ο τύπος Gleicher Διαχείρισης της Αλλαγής

Μια άλλη ενδιαφέρουσα θεωρία αλλαγής είναι ο τύπος Gleicher $D \times V \times F > R$ των Richard Beckhard και David Gleicher, όπου D είναι η δυσaréσκεια για την παρούσα κατάσταση, V το όραμα, F τα πρώτα βήματα της προσχεδιασμένη αλλαγής, και R η αντίσταση στην αλλαγή. Όπως φαίνεται εδώ χρειάζονται τρεις παράγοντες για να επιτευχθεί μια οργανωτική αλλαγή, και το γινόμενο αυτών των παραγόντων θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο της αντίστασης για αλλαγή.

Η διαδικασία των 8 βημάτων του Kotter

Αρκετά διαδεδομένη θεωρία για τα στάδια της αλλαγής, είναι και η θεωρία του Kotter της διαδικασίας των 8 βημάτων (Kotter, 1995: 61). Εν συντομία, αυτά είναι:

1. Δημιουργία αίσθησης του επείγοντος
2. Δημιουργία συνασπισμού (ομάδα κατάλληλης σύνθεσης, με ισχύ να οδηγήσει την αλλαγή)
3. Δημιουργία οράματος αλλαγής (ξεκάθαρο, εφικτό, ευέλικτο, επιθυμητό)
4. Κατανόηση και αποδοχή του οράματος (το όραμα πρέπει να μπορεί να επικοινωνηθεί, ανάγκη αμφίδρομης επικοινωνίας)
5. Ενδυνάμωση των ατόμων (εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα και παράλληλα ελάττωση αυστηρής εποπτείας)
6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων (μικρά κέρδη σε σύντομο χρονικό διάστημα)
7. Συνέχιση της προσπάθειας (παγίωση των μικρών κερδών και παραγωγή ακόμα περισσότερων αλλαγών μέχρι η αλλαγή να φτάσει στο τέλος της)
8. Επιδίωξη της δέσμευσης (ενσωμάτωση των νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού, με άλλα λόγια ένταξη της αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα)

1.2 Αλλαγή, μια πολυδιάστατη έννοια

Βασικές προϋποθέσεις για να επιζητήσει κάποιος μια αλλαγή είναι στοιχεία όπως το αίσθημα της μη ικανοποίησης με την παρούσα κατάσταση (*status quo*) που οδηγεί στη θέληση για μια βελτιωμένη κατάσταση, το μικρό κόστος επίτευξης -μπορεί να αναφέρεται σε παράγοντες

οικονομικούς, ψυχολογικούς, κοινωνικούς κ.α.-, η εκτίμησή ότι η αλλαγή αυτή δεν θα δυσκολέψει πολύ το άτομο και δεν θα το αποδιοργανώσει (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003).

Η έννοια της αλλαγής είναι μια πολυδιάστατη έννοια, άρρηκτα συνδεδεμένη με πολλά φαινόμενα, που αφορά σε πολλά χαρακτηριστικά και εξαρτάται από πολλές μεταβλητές, εξαρτημένες αλλά και ανεξάρτητες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οι πολλαπλές δυνάμεις (αντίστασης-προώθησης) που βρίσκουν εφαρμογή στην αλλαγή σύμφωνα με τη θεωρία του Lewin. Για το λόγο αυτό κάθε αλλαγή δεν θα πρέπει να λαμβάνεται απήφιστα. Τουναντίον, η αλλαγή προϋποθέτει καλή γνώση, ικανή αντίληψη και αποτελεσματική διαχείριση. Για το λόγο αυτό ισότιμες και βασικές προϋποθέσεις, για να πετύχει μια αλλαγή, είναι ο σωστός σχεδιασμός, η συστημική προσέγγιση του θέματος και η αντιμετώπιση των αντιστάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ. Η ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

2.1 Η αντίσταση στην αλλαγή – Το φαινόμενο γενικά

Πουθενά στη φύση δεν υπάρχει δράση χωρίς αντίδραση. Το ίδιο συμβαίνει και όταν ερχόμαστε να μελετήσουμε το φαινόμενο της αλλαγής, η οποία συνδέεται άρρηκτα με την αντίσταση στην αλλαγή. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια δράση που αφορά είτε στο άτομο είτε σε μια ομάδα ατόμων και συμβαίνει, όταν οι παραπάνω αντιληφθούν ότι επέρχεται κάποια αλλαγή, την οποία και λαμβάνουν ως απειλή (Oreg, 2006). Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια φυσιολογική αμυντική αντίδραση κάθε ανθρώπινου οργανισμού, καθώς ο τελευταίος δρα με το ένστικτο της αυτοσυντήρησης με σκοπό να αποφύγει το αναπάντεχο και τρομερό φαινόμενο που έρχεται. Ο άνθρωπος αισθάνεται σιγουριά στο γνωστό, στο καθημερινό, στο τετριμμένο και για το λόγο αυτό συχνά προβάλλει αντίσταση σε μια αλλαγή, ακόμα και εάν τελικά αυτή είναι προς όφελός του (Kotter & Schlesinger, 1979; Oreg, 2003). Το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή δεν είναι κάτι καινούριο, καθώς η αναγνώριση του πάει αρκετά πίσω στο χρόνο, με πολλούς ερευνητές από διάφορες επιστήμες (Πίνακας 1) να έχουν ασχοληθεί με τη μελέτη αυτού του φαινομένου στο παρελθόν και άλλους να εξακολουθούν ακόμα μέχρι και σήμερα.

Πίνακας 1.1 Μελέτες που αφορούν στην αντίσταση στην αλλαγή

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ	ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ
Jones, S., Van de Ven, A. 2016	The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating Impact of Time	The Journal of Applied Behavioral Science	Ηνωμένες Πολιτείες, Κλινικές Πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας του ομίλου Midwest
Boohene, R., Williams, A. 2012	Resistance to Organisational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited	International Business and Management	Γκάνα Δυτικής Αφρικής, εταιρεία ξυλείας
Starr, K. 2011	Principals and the Politics of Resistance to Change	Educational Management Administration & Leadership	Αυστραλία, σχολεία
Fiedler, S. 2010	Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company	International Journal of Project Management	Αυστρία, εταιρία κινητής τηλεφωνίας
Msweli-Mbanga, P., Potwana, N. 2006	Modelling participation, resistance to change, and organisational citizenship behaviour: A South African case.	South African Journal of Business Management	Νότια Αφρική, Γιοχάνεσμπουργκ και Ντερμπάν, 3 κρατικές επιχειρήσεις (Petronet, Eskom, Spoornet)

Giangreco, A., Peccei R. 2005	The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context	The International Journal of Human Resource Management	Ιταλία, Εθνική Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ENEL), τιμήμα διανομής του Μιλάνου
Kan, M., Parry, K. 2004	Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change	The Leadership Quarterly	Νέα Ζηλανδία, Νοσοκομειακό περιβάλλον
Alas R., Sharifi, S. 2002	Organizational learning and resistance to change in Estonian companies	Human Resource Development International	Εσθονία, διάφορες εταιρείες, όπως τράπεζες, τηλεπικοινωνίες, ΔΕΚΟ κ.α.
Clarke, A. et al. 1996	Faculty Receptivity/Resistance to Change, Personal and Organizational Efficacy, Decision Deprivation and Effectiveness in Research I Universities.	Paper presented at the Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education	Ηνωμένες Πολιτείες, Δημόσια Ερευνητικά Ι Πανεπιστήμια

Σε διάφορες μελέτες (Hedrikson, 2012: 50; Ford, Ford & D'Amelio, 2008: 365; Piderit, 2000: 785; Dent & Goldberg, 1999: 29) αναφέρεται πως, όσον αφορά στον τομέα της οργάνωσης, ο όρος «αντίσταση» παρουσιάζεται πρώτη φορά από τον Lewin (1951-2). Στην πορεία υπήρξαν πολλοί ορισμοί για την αντίσταση στην αλλαγή. Ο Alvin Zander το 1950, όπως αναφέρεται στους Dent & Goldberg (1999: 34), όρισε την αντίσταση στην αλλαγή ως *«τη συμπεριφορά που προορίζεται να προστατέψει ένα άτομο από τις επιδράσεις μιας πραγματικής ή φανταστικής αλλαγής»*. Κατά τον ερευνητή Shaul Oreg (Oreg, 2006: 76) η αντίσταση στην αλλαγή ορίζεται ως *«μια τρισδιάστατη (αρνητική) στάση απέναντι στην αλλαγή, που περιλαμβάνει συνιστώσες συναισθήματος, συμπεριφοράς και γνώσης»*. Επιπλέον, η στάση αυτή έχει προδιαθεσικό χαρακτήρα. Μιλώντας για προδιάθεση στην αντίσταση στην αλλαγή αναφερόμαστε κατά τον Oreg (Oreg, 2003: 680) *«στην τάση ενός ατόμου να αντιστέκεται ή να αποφεύγει την πραγματοποίηση αλλαγών, να υποτιμάει γενικά την αλλαγή, και να βρίσκει την αλλαγή σε διάφορα πλαίσια και είδη της απωθητική»*.

Η πρώτη γνωστή βιβλιογραφική αναφορά σχετικά με την αντίσταση στην αλλαγή, σύμφωνα με τους Dent και Goldberg (1999: 31), εντοπίζεται πίσω στο 1948 και αφορούσε στο χώρο της βιομηχανίας. Οι ερευνητές Lester Coch και John French θέλησαν να μελετήσουν γιατί, οι κατά πλειοψηφία γυναίκες που εργάζονταν στη βιομηχανική εταιρεία Harwood στην πόλη Marion της Virginia, μια εταιρεία χαρακτηριζόμενη ως φιλελεύθερη και προοδευτική, προέβαλαν τόσο

σθεναρές αντιστάσεις στην αλλαγή. Και τι μπορούσε να γίνει για να καμφθεί τελικά αυτή η αντίσταση; Στη συγκεκριμένη μελέτη (Coch & French, 1948) η αλλαγή αφορούσε στο πόστο εργασίας και η αντίσταση έφθανε μέχρι και το σημείο υποβολής παραίτησης. Οι ερευνητές διαπίστωσαν πως η αντίσταση στην αλλαγή είναι αποτέλεσμα της αίσθησης απογοήτευσης του ατόμου σε συνδυασμό με την επίδραση των δυνάμεων που ασκούνται στο άτομο από την επίδραση της «ομάδας». Επιπροσθέτως, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η διοίκηση ενός οργανισμού μπορεί να μειώσει ή ακόμα και να εξαλείψει τις αντιστάσεις χάρη σε ομαδικές συνεδριάσεις. Στις εν λόγω συνεδριάσεις το μήνυμα της αλλαγής θα κοινοποιείται στους υφιστάμενους, οι οποίοι θα παρακινούνται να έχουν συμμετοχή από το σχεδιασμό κιόλας των αλλαγών. Η αντίληψη αυτή διατηρεί την ισχύ της ακόμα και σε πιο σύγχρονες μελέτες (Georgalis, Samaratunge, Kimberley & Lu, 2015; Ford et al., 2008; Armenakis & Mossholder, 1993; Kotter & Schlesinger, 1979).

Για να αναγνωρίσει κανείς το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή πρέπει πρώτα να συνειδητοποιήσει τι πραγματεύεται. Η βιβλιογραφία είναι γεμάτη από μελέτες γύρω από την αλλαγή και την αντίσταση, χωρίς όμως να υπάρχει δυνατότητα ρητής αντίληψης για το φαινόμενο της αντίστασης. Μια άποψη, όπως αναφέρουν οι Dent & Goldberg (1999: 30), είναι αυτή του Weisbord (1987) που πιστεύει ότι η αντίσταση είναι η δύναμη που εξισορροπεί τις ίσες και τις αντίθετες δυνάμεις που δρουν σε ένα σύστημα που παλεύει να «ισορροπήσει», μια θεωρία που πρώτος διατύπωσε όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα ο Lewin (1945). Κατά κάποιους η αντίσταση στην αλλαγή είναι ο φόβος απώλειας του *status quo* (Kotter & Schlesinger, 1979), όπως αντίστοιχα έδειξαν και οι Zaltman και Duncan σύμφωνα με τους Georgalis et al. (2015: 92). Για κάποιους άλλους, είναι μια αντίδραση δυσαρέσκειας απέναντι στην αδικία της διοίκησης (Folger & Skarlicki, 1999). Ενώ για άλλους αποτελεί το αποτέλεσμα της έλλειψης συμμετοχής στην αλλαγή (Lines, 2004).

Υπάρχουν ερευνητές -κυρίως παλαιότεροι- που αντιλαμβάνονται την αντίσταση στην αλλαγή ως περιστασιακό φαινόμενο, ως ένα κράμα απόψεων και συναισθημάτων, ως κάτι που συμβαίνει εξαιτίας συγκεκριμένων συνθηκών και όχι εξαιτίας κάποιας προδιάθεσης (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003; Ford, Ford & McNamara, 2002; Armenakis & Bedeian, 1999; Dent & Goldberg, 1999; Lawrence, 1954; Coch & French, 1948). Άλλοι -κυρίως νεότεροι- τείνουν να τη συνδέουν με τη διαφορετικότητα της προοπτικής του ατόμου, καθώς επίσης και

να τη λαμβάνουν ως μια έννοια πολυδιάστατης ανθρώπινης συμπεριφοράς (Thomas & Hardy, 2011; Oreg et al., 2009; Arciniega & González, 2009; Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005; Oreg, 2003; Bovey & Hede, 2001; Piderit, 2000). Υπάρχει όμως και μια μερίδα ερευνητών που αντιλαμβάνεται την αντίσταση σαν ένα κράμα. Αυτοί μιλούν για ένα χαρακτηριστικό στοιχείο του ατόμου προκαθορισμένο, η έκφραση του οποίου όμως επηρεάζεται καθοριστικά από τις εκάστοτε συνθήκες που το προσδιορίζουν (Michel et al., 2013; Lamn & Gordon, 2010; Van Dam et al., 2008; Oreg, 2006).

Ο λόγος που το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή παραμένει τόσο δημοφιλές σε πολλούς επιστημονικούς κλάδους είναι ότι έχει βρεθεί πως σχετίζεται άμεσα με την αδυναμία πραγματοποίησης των αλλαγών που κρίνονται, όπως αναφέρθηκε και πρωτύτερα, απαραίτητες. Εντούτοις, οι μελέτες είναι αμφιλεγόμενες. Για παράδειγμα, οι Dent & Goldberg στη δημοσίευσή τους το 1999 υποστηρίζουν πως ο όρος αντίσταση στην αλλαγή είναι παραπλανητικός και θα πρέπει να εξαλειφθεί, παραθέτοντας ενδεικτικά στοιχεία από 5 συγγράμματα Διοίκησης (Dubrin & Ireland, 1993; Griffin, 1993; Kreitner, 1992; Aldag & Stearns, 1991; Schermerhorn, 1989), τα οποία συνέισφεραν μεταξύ άλλων -κατά την άποψή τους- στην εξάπλωση του εκλαϊκευμένου όρου «Αντίσταση στην Αλλαγή» στην Οργανωσιακή Ανάπτυξη (Organization Development, OD). Χαρακτηριστικά στη σελίδα 27 της μελέτης τους αναφέρουν πως *«η πίστη στην έμφυτη αντίσταση στην αλλαγή είναι το θεμελιώδες ελάττωμα αυτών των προσπαθειών αλλαγής»*. Στη συνέχεια κάνουν αναφορά σε πηγές από τη δεκαετία 1950 και 1960, όπου εμφανίζεται ο όρος, όπως, για παράδειγμα, στη μελέτη των Coch & French (1948), του Zander (1950), του Lawrence (1954) μεταξύ άλλων. Η επιχειρηματολογία τους, μεταξύ άλλων, καταλήγει πως *«κάθε συγγραφέας που αναγνωρίζει την αντίσταση απαριθμεί ένα σύμπτωμα του επόπτη ή τον τρόπο που η αλλαγή τέθηκε σε εφαρμογή, αλλά κατηγορεί τους υφισταμένους για τα προβλήματα»*. Αντίθετα, οι Ford et al. (2002) στη μελέτη τους επικροτούν τον όρο της αντίστασης στην αλλαγή, απορρίπτοντας τον προσωπικό του χαρακτήρα και μιλώντας για ένα κοινωνικό φαινόμενο ως αποτέλεσμα παρασκευιακών συζητήσεων τριών τύπων: εφησυχασμού, υποταγής ή κυνισμού. Στο σημείο αυτό αξίζει επίσης να αναφερθεί το γεγονός ότι τόσο σε προγενέστερες (Armenakis et al. 1993) όσο και σε τελευταίες και πιο σύγχρονες μελέτες (Choi & Ruona, 2010; Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007; Mrayyan, Modallal, Awamreh, Atoum, Abdullah & Suliman, 2008; Self & Schraeder, 2008) έχει διατυπωθεί μια άποψη που ανατρέπει την έννοια της αντίστασης στην αλλαγή ως στοιχείο

προσωπικότητας, και άρα την προδιάθεση στην αντίσταση στην αλλαγή. Στο πλαίσιο της απόρριψης της υπό προδιάθεση «Αντίστασης στην Αλλαγή», στις μελέτες αυτές αντιπροτείνεται ένας διαφορετικός όρος μελέτης του φαινομένου, αυτός της «Ετοιμότητας για Αλλαγή».

Από την ανασκόπηση των μελετών που πραγματεύονται την αντίσταση στην αλλαγή προκύπτει τελικά πως η αέναη αναρώτηση είναι ποιος φταίει για το γεγονός ότι οι αλλαγές αποτυγχάνουν να εφαρμοσθούν (Oreg, 2006: 73). Κάποιοι υποστηρίζουν πως ευθύνεται η διοίκηση (Stilwell, Pasmore & Shon, 2016; Ford et al., 2008; Ford et al., 2002; Lawrence, 1954), ενώ κάποιοι άλλοι επιρρίπτουν τις ευθύνες στους υφισταμένους (Dent & Goldberg, 1999; Kotter & Schlesinger, 1979). Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχει μια συνεχής αντιλογία για το εάν ο όρος της αντίστασης στην αλλαγή είναι ένας όρος δόκιμος.

Ας λάβουμε ως δεδομένο ότι οι αλλαγές καλώς συμβαίνουν, ότι πρέπει να στεφθούν με απόλυτη επιτυχία, και ότι τελικά ο στόχος δεν είναι να «ξεπεράσεις» την αντίσταση, αλλά να την χρησιμοποιήσεις υπέρ σου. Στηριζόμενος σε αυτό το επιχείρημα, εάν κάποιος αποδεχθεί το γεγονός ότι η αντίσταση στην αλλαγή λειτουργεί σαν εργαλείο και όχι σαν εμπόδιο (Thomas & Hardy, 2011; Ford et al., 2008; Oreg, 2006; Lines, 2004; Piderit, 2000; Wadell & Sohal, 1998; Lawrence, 1954;), τότε ίσως καταφέρει ουσιαστικά να εντοπίσει ευκολότερα τα εμπόδια της αλλαγής και να πετύχει τελικά το στόχο του. Υπό αυτήν την παραδοχή, κανείς, ούτε από τους διοικούντες ούτε από τους υφισταμένους, δεν θα βιαστεί να ακυρώσει την αξία της αντίστασης στην αλλαγή. Αντιθέτως θα την αναγνωρίζει ως χαρακτηριστικό υπαρκτό, ουσιαστικό, ανεξάρτητο και δυνατό να μετρηθεί.

2.2 Οργανωσιακή αλλαγή και αντίσταση στην αλλαγή

Ότι ισχύει γενικά για το άτομο σαν μοναδική οντότητα, ισχύει και για τις ομάδες ανθρώπων που συγκροτούν οργανισμούς. Οι οργανισμοί χρειάζονται και αυτοί τις αλλαγές αν θέλουν να επιβιώσουν (Oreg & Berson, 2011; Nohria & Beer, 2000; Kotter & Schlesinger, 1979) και να επιτύχουν τους στόχους τους.

Με τον όρο Οργανωσιακή Αλλαγή αναφερόμαστε στην αλλαγή της παλαιότερης μορφής ενός οποιουδήποτε στοιχείου του οργανισμού, όπως για παράδειγμα στη δομή, στις διαδικασίες ή

στο προϊόν, η οποία είναι σκόπιμα σχεδιασμένη με σκοπό την βελτίωση σε έναν ή περισσότερους στόχους (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003: 148; Lines, 2005: 9) ή την προσαρμογή στα νέα δεδομένα του περιβάλλοντος (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003: 148). Ουσιαστικά λοιπόν με την οργανωσιακή αλλαγή ο οργανισμός επαναπροσδιορίζει τη στρατηγική του και τροποποιεί τη δράση του σύμφωνα με τις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών του.

Θα φαινόταν ίσως αρκετά λογικό η οργανωσιακή αλλαγή και η αντίσταση προς αυτήν να αφορά αποκλειστικά σε μεγάλους οργανισμούς, εταιρείες κολοσσούς, όπως δημόσιες υπηρεσίες, μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις, παρόχους συμβουλών οργανωσιακής αλλαγής (Diamond, 2008). Τουναντίον, αφορά σε κάθε οργανισμό ανεξάρτητα από το μέγεθος και το αντικείμενο του, όπως μικρές ιδιωτικές επιχειρήσεις, οργανισμούς εκπαίδευσης (σχολεία, πανεπιστήμια), συλλόγους δραστηριοτήτων, εθελοντικές ομάδες και πολλά ακόμα. Και αυτό συμβαίνει γιατί όλοι οι παραπάνω επιδιώκουν να επιτύχουν αλλαγές, προσπαθώντας παράλληλα να καταλάβουν γιατί κάποιες πετυχαίνουν, ενώ άλλες αποτυγχάνουν.

Στην μελέτη αυτή δεν θα επεκταθούμε περισσότερο στην έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, καθώς στόχος μας είναι να επικεντρωθούμε στην αντίσταση. Αξίζει παρόλα αυτά να αναφέρουμε πως όσοι σχεδιάζουν τις οργανωσιακές αλλαγές θα πρέπει να διέπονται από βασικές αρχές (Gilpatrick, 1999, Kotter, 1979: 113). Εν συντομία, αξίζει να αναφερθεί πως:

- μια αλλαγή δεν θα πρέπει να είναι στείρα, αλλά αποτέλεσμα ώριμης σκέψης και αξιολόγησης των αναγκών και των καταστάσεων. Θα πρέπει να συντελείται μόνο εφόσον έχει επέλθει σωστός προγραμματισμός.
- μια αλλαγή δεν θα πρέπει να ξεκινά με σκοπό να κάμψει τις αντιστάσεις, αλλά με σκοπό να τις χρησιμοποιήσει υπέρ της. Με τον τρόπο αυτό υπάρχουν πιθανότητες η άμυνα αυτού που αντιστέκεται από ανασταλτική δύναμη να μετατραπεί σε τροχοπέδη της αλλαγής. Κάποιος θα πρέπει να διαθέτει αρκετές γνώσεις, ώστε να αναγνωρίσει το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή, αλλά και δεξιότητες, ώστε να το διαχειριστεί αποτελεσματικά.

Οι Pardo del Val & Martínez Fuentes (2003) κατηγοριοποιούν τις πηγές της αντίστασης στην αλλαγή σε αιτίες που δρουν ως εμπόδιο. Αναφέρουν πως οι πηγές εντοπίζονται είτε στην φάση της προετοιμασίας είτε στη φάση της εφαρμογής της αλλαγής. Μια κατηγορία είναι η από την

αρχή λάθος αντίληψη πως δεν υπάρχει ανάγκη αλλαγής. Εδώ συμπεριλαμβάνονται καταστάσεις όπως η άρνηση πραγματικότητας, η διαιώνιση μιας κατάστασης, η έλλειψη ικανότητας να δεις το μέλλον. Άλλη κατηγορία είναι η έλλειψη κινητήριας δύναμης για αλλαγή, γιατί για παράδειγμα το κόστος της αλλαγής είναι μεγάλο, θυσίες μπορεί να απαιτούνται, στο παρελθόν έχουν συμβεί αποτυχίες και υπάρχει φόβος, διοίκηση και εργαζόμενοι δεν έχουν κοινούς στόχους. Επίσης, η έλλειψη δημιουργικότητας εξαιτίας συναισθήματος παραίτησης ή ηττοπάθειας, απουσία στρατηγικού σχεδιασμού, ή μεγάλης ταχύτητας με την οποία οι συνθήκες αλλάζουν με αποτέλεσμα συχνά να μην προλαβαίνεις να τις παρακολουθήσεις και να προετοιμαστείς. Τελευταία, αλλά επίσης σημαντικά είναι στοιχεία όπως η αδυναμία εκτέλεσης από μεριάς της διοίκησης, αξίες και συνήθειες που έχουν ριζώσει, έλλειψη ικανοτήτων, κυνισμός.

Σύμφωνα με τους Furst & Cable (2008) η σχέση που χαρακτηρίζει τον μάνατζερ με το προσωπικό, καθώς και οι τακτικές που χρησιμοποιεί ο πρώτος για να επιτύχει οι δεύτεροι να αποδεχθούν μια αλλαγή, είναι στοιχεία που καθορίζουν την αντίσταση στην αλλαγή. Αναλυτικότερα, η μελέτη τους έδειξε πως τόσο οι σκληρές τακτικές, όπως η επιβολή κυρώσεων και η «νομιμοποίηση» των αλλαγών, όσο και οι απαλές τακτικές, όπως η πρόσκληση σε συμμετοχή και η απόκτηση εύνοιας, ερμηνεύονται από τους υπάλληλους ανάλογα με την θετική ή αρνητική σχέση που προϋπάρχει με τον μάνατζερ. Καταλήγοντας πως μια καλά εδραιωμένη σχέση με αμοιβαία εμπιστοσύνη είναι αυτό που κάμπτε τις αντιστάσεις των υπαλλήλων στις αλλαγές.

Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο οι υπάλληλοι των οργανισμών να αντιδρούν στις αλλαγές προβάλλοντας αντιστάσεις (Nohria & Beer, 2000), ακόμα και εάν τελικά είναι προς όφελός τους. Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό σύμφωνα με τον Kotter είναι η επιθυμία να μην χάσουν κάτι που έχει αξία για αυτούς, η αίσθηση ότι η αλλαγή δεν συνάδει με τον οργανισμό, η αδυναμία να κατανοήσουν την αλλαγή και τις επιπτώσεις της, η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση και τέλος η χαμηλή ικανότητα για προσαρμογή σε αλλαγές (Kotter & Schlesinger, 1979). Θα περίμενε κανείς η αντίσταση να είναι ανάλογη της βαρύτητας, της δυσκολίας, της καινοτομίας που έχει μια αλλαγή. Αυτό όμως είναι μακριά από την αλήθεια. Ουσιαστικά, η αλλαγή έχει μια τεχνική αλλά και μια κοινωνική πλευρά (Lawrence, 1954), με την τεχνική να αφορά διαδικασίες επί του τρόπου της εργασίας, και την

κοινωνική να αφορά τις προσωπικές σχέσεις και το πώς αυτές διαμορφώνονται. Η μεταβλητή που καθορίζει την αντίσταση είναι η κοινωνική πτυχή. Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να επιφέρει μεγάλη ζημιά στα σχέδια ενός οργανισμού, πόσο μάλλον αν αναλογιστεί κανείς πως το 70% των επιδιωκόμενων αλλαγών συνήθως αποτυγχάνουν (Georgalis et al., 2015: 90; Kotter, 2008; Nohria & Beer, 2000; Kotter, 1995). Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής εκ μέρους της διοίκησης κρίνεται λοιπόν απαραίτητη.

Σύμφωνα με τον Oreg (Oreg, 2003: 680, 2006: 77) η αντίσταση στην αλλαγή είναι προδιαγεγραμμένη από κάποιον άνθρωπο, διότι υπάρχουν στοιχεία της προσωπικότητάς του που προκαθορίζουν την αντίδρασή του αυτή. Επιπλέον, σύμφωνα πάντα με τον Oreg (Oreg, 2006: 77), *«οι άνθρωποι που βρίσκονται σε υψηλή θέση στην προδιαθεσική αντίσταση στην αλλαγή, η οποία γίνεται αντιληπτή ως ένα σταθερό χαρακτηριστικό προσωπικότητας, έχουν λιγότερες πιθανότητες να ενσωματώσουν οικειοθελώς αλλαγές στη ζωή τους, και όταν η αλλαγή τους επιβάλλεται, έχουν περισσότερες πιθανότητες να βιώσουν αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως άγχος, θυμό και φόβο».*

Εάν ένας οργανισμός διαθέτει τη δυνατότητα να προβλέψει τους υπαλλήλους εκείνους που θα προβάλλουν αντιστάσεις στην αλλαγή, φαίνεται λογικό πως ο κίνδυνος της αποτυχίας μπορεί να ελαχιστοποιηθεί αισθητά. Και αυτό συμβαίνει όχι λόγω της δυνατότητας του οργανισμού να κάμψει τις αντιστάσεις, αλλά λόγω της ετοιμότητάς του να χρησιμοποιήσει αυτές τις αντιστάσεις υπέρ του. Κατά κανόνα οι παλαιότερες μελέτες υποστήριζαν πως η προδιαθεσική αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή αντιμετωπίζεται με την κυριαρχία πάνω στους υπαλλήλους. Έτσι, καθοδηγούσαν τους διαχειριστές της αλλαγής να αποδυναμώνουν τις δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή, φροντίζοντας να αποκλείουν αυτούς που προέβαλαν αντιστάσεις στις διαδικασίες (Lamn & Gordon, 2010: 434). Σε νεότερες μελέτες η άποψη αυτή άλλαξε στρέφοντας το ενδιαφέρον στην διάδοση του μηνύματος για αλλαγή (Georgalis et al., 2015; Lines, 2004), στην συμμετοχική δράση των εργαζομένων (Georgalis et al., 2015; Lines, 2004), στη δημιουργία και τη διαφύλαξη ενός αισθήματος εμπιστοσύνης (Oreg, 2006), στην διασφάλιση ενός περιβάλλοντος δικαιοσύνης (Georgalis et al., 2015). Τελικά φαίνεται πως κάτι μπορεί να αλλάξει στην εξέλιξη της προσπάθειας για αλλαγή, εάν καταφέρουμε να αναγνωρίσουμε την προδιάθεση του καθενός προς την αλλαγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ. Η ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΟΥ OREG ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

3.1 Διαμόρφωση της κλίμακας

Το 2003 ο ερευνητής Shaul Oreg θέλησε να δείξει πως η αντίσταση κάποιου στην αλλαγή είναι προδιαγεγραμμένη, διότι υπάρχουν στοιχεία της προσωπικότητάς του, τα οποία προκαθορίζουν την αντίδραση (Oreg, 2003; 2006). Οι προγενέστεροι ερευνητές χρησιμοποιούσαν εργαλεία που είχαν σχεδιαστεί να μετρούν δεδομένα σε σχέση με την αλλαγή, και μπορούσαν να συνδεθούν μόνο έμμεσα με την αντίσταση στην αλλαγή. Τέτοια παραδείγματα σύμφωνα με τον Oreg (Oreg, 2006: 76) ήταν χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως η αυτοεκτίμηση (Wanberg & Banas, 2000), η ανοχή στην ασάφεια (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne 1999), το σημείο ελέγχου (Lau & Woodman, 1995), η ανάγκη για επιτυχία (Miller, Johnson, & Grau, 1994). Αντιθέτως, ο Oreg ανέπτυξε την κλίμακα Resistance to Change (RTC; Oreg, 2003), που σχεδιάστηκε για να μετρήσει την τάση που έχει κανείς να αντιστέκεται στην αλλαγή ή να αποφεύγει τις αλλαγές εξαιτίας των πιστεύω του και των απόψεών του για την αλλαγή γενικότερα, δηλαδή συγκεκριμένα την προδιαθεσική αντίσταση στην αλλαγή. Στόχος του επίσης ήταν η κλίμακα να μετράει το φαινόμενο άμεσα.

Για να το επιτύχει αυτό ο Oreg ξεκίνησε μελετώντας την βιβλιογραφία σχετικά με το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή και έστρεψε την προσοχή του στην αντίσταση που φαίνεται να πηγάζει από την προσωπικότητα. Κινήθηκε γύρω από τρεις θεμελιώδεις, ευδιάκριτες αλλά όχι ανεξάρτητες (Oreg, 2006: 76) ανθρώπινες διαστάσεις, στις οποίες πρώτη είχε αναφερθεί η Piderit (2000). Αυτές ήταν: α) η λογική (ποιες είναι οι σκέψεις για την αλλαγή, π.χ. είναι απαραίτητη; θα είναι χρήσιμη;), β) η συμπεριφορά (πράξεις ή προθέσεις ως απάντηση στην αλλαγή, π.χ. παράπονα για την αλλαγή, προσπαθώ να πείσω τους άλλους πως η αλλαγή δεν είναι καλή), και γ) το συναίσθημα (τι αισθάνεται κάποιος σε σχέση με την αλλαγή, π.χ. θυμό, αγωνία).

Τελικά, ο Oreg αναγνώρισε έξι πηγές αντίστασης που χρησιμοποιήθηκαν σε μια πρώτη διερευνητική μελέτη με σκοπό να διατυπώσει τα αρχικά στοιχεία της κλίμακας. Αυτές οι πηγές αποτέλεσαν και τη βάση για τη σύνταξη των στοιχείων που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο. Οι πηγές αυτές φαίνεται να προέρχονται από την προσωπικότητα του ατόμου και σύμφωνα με τον Oreg (Oreg 2003: 680) είναι οι εξής: α) απροθυμία απώλειας ελέγχου (η αλλαγή δεν

υποκινείται από το ίδιο το άτομο, αλλά του επιβάλλεται), β) γνωστική ακαμψία (δογματισμός, ακαμψία του νου, κλειστό πνεύμα), γ) έλλειψη ψυχικής ανθεκτικότητας (η αλλαγή είναι στρεσογόνος παράγοντας), δ) δυσανεξία στην περίοδο προσαρμογής (απαιτείται ικανότητα για να προσαρμόζεται κανείς με ελαστικότητα και να διατηρεί έτσι μια ψυχική ανθεκτικότητα), ε) προτίμηση για χαμηλά επίπεδα διέγερσης και καινοτομίας (δεν είναι όλοι οι άνθρωποι ανοικτοί σε καινοτομίες, κάποιοι προτιμούν διασαφησμένα περιβάλλοντα δράσης) και στ) απροθυμία εγκατάλειψης των παλαιών συνηθειών (είναι ευρέως αποδεκτό πως οι παλιές συνήθειες δύσκολα πεθαίνουν).

Η αρχικά κατασκευασμένη κλίμακα RTC (Oreg, 2003: 681-682) αποτελούταν από τέσσερις διαστάσεις και είκοσι-μια ερωτήσεις, και εν συντομία είχε ως εξής:

- 1) Παράγοντας πρώτος, *αναζήτηση ρουτίνας*: αποτελείται από οχτώ ερωτήσεις. Μελετά την κλίση του ατόμου προς την ρουτίνα, με θέματα όπως η καινοτομία, τα επίπεδα διέγερσης, οι παλιές συνήθειες.
- 2) Παράγοντας δεύτερος, *συναισθηματική αντίδραση στην επιβαλλόμενη αλλαγή*: περιλαμβάνει έξι ερωτήσεις. Αφορά στις διαστάσεις της «ψυχολογικής ελαστικότητας» και της «απροθυμίας απώλειας ελέγχου». Εδώ εντάσσονται στοιχεία όπως το άγχος και η ανησυχία.
- 3) Παράγοντας τρίτος, *βραχυπρόθεσμη εστίαση*: τέσσερις ερωτήσεις. Ο παράγοντας αυτός αντανακλά στην τάση κάποιων να επικεντρώνονται στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα της αλλαγής, παραμελώντας τα μακροπρόθεσμα.
- 4) Παράγοντας τέταρτος, *γνωστική ακαμψία*: περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις και πραγματεύεται την ευκολία αλλά και την συχνότητα του ατόμου να αλλάζει τη γνώμη του για κάτι.

Της πρώτης αυτής μελέτης ακολούθησαν έξι ακόμα μελέτες προτού να δημοσιευθεί η τελική μορφή της κλίμακας. Η μελέτη 2 *Επικύρωση της Δομής της RTC* και η μελέτη 3 *Συσχετίσεις Προσωπικότητας της RTC & Επιβεβαίωση της Δομής της* επιβεβαίωσαν τη δομή της πρώτης μελέτης και απέδειξαν την εγκυρότητά της με δύο επιπλέον ανεξάρτητα δείγματα. Η μελέτη 3 και 4, *Αντίσταση στην Αλλαγή και Γνωστική Ικανότητα* αντίστοιχα, πέτυχαν να καταδείξουν την εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής (*construct validity*) της κλίμακας αποδεικνύοντας συγκλίνουσες και διακρίνουσες εγκυρότητες (*convergent and discriminant validities*). Οι τρεις

επόμενες μελέτες, μελέτη 5 *Προβλέποντας την Εθελούσια Αλλαγή*, μελέτη 6 *Προβλέποντας την Αντίσταση την Καινοτομία*, και μελέτη 7 *Προβλέποντας τις Αντιδράσεις στην Επιβαλλόμενη Αλλαγή*, απέδειξαν την εγκυρότητα κριτηρίου (*criterion validity*) καταδεικνύοντας τις σύγχρονες και τις προβλεπτικές εγκυρότητες (*concurrent and predictive validities*) της κλίμακας σε τρία διακριτά περιβάλλοντα.

Αρκετά χαρακτηριστικά γνωρίσματα έχουν συνδεθεί με την αντίσταση στην αλλαγή. Ο Oreg μελέτησε την πιθανότητα συσχέτισης της κλίμακας του με άλλες έγκυρες κλίμακες ανθρωπίνων χαρακτηριστικών. Αυτές ήταν: η αναζήτηση ρουτίνας (όπως αξιολογήθηκε με την κλίμακα αναζήτησης αισθήσεων του Zuckerman, 1994), η αποστροφή για κίνδυνο (όπως αξιολογήθηκε με την κλίμακα του Slovic, 1972), το σημείο ελέγχου (όπως αξιολογήθηκε με την κλίμακα της Levenson, 1981), ο δογματισμός (όπως αξιολογήθηκε με την μικρής μορφής κλίμακα Δογματισμού των Troidahl & Powell, 1965), η ανοχή για ασάφεια (όπως αξιολογήθηκε με την κλίμακα ανοχής για ασάφεια των Lorsch and Morse, 1974), η γενική αυτοαποτελεσματικότητα (όπως αξιολογήθηκε με την νέα γενική κλίμακα αυτοαποτελεσματικότητας των Chen, Gully & Eden, 2001), η αυτοεκτίμηση (όπως αξιολογήθηκε με την κλίμακα του Rosenberg, 1961), η αναζήτηση αισθήσεων (όπως αξιολογήθηκε με την κλίμακα αναζήτησης ψυχικής αίσθησης-ImpSS από το ερωτηματολόγιο προσωπικότητας των Zuckerman, Kuhlman, Joireman, & Teta, 1993), και τα πέντε στοιχεία προσωπικότητας α) άνοιγμα στην εμπειρία, β) νευρωτισμός, γ) τερπνότητα, δ) εξωστρέφεια και ε) ευσυνειδησία (όπως αξιολογήθηκαν με την κλίμακα Προσωπικότητας του Saucier, 1994).

Η κλίμακα RTC αποτελείται στην τελική της μορφή από 17 συνολικά ερωτήσεις που αφορούν στις τέσσερις προαναφερθείσες διαστάσεις, με πέντε ερωτήσεις για την *αναζήτηση ρουτίνας*, και από τέσσερις για τη *συναισθηματική αντίδραση στην επιβαλλόμενη αλλαγή*, τη *βραχυπρόθεσμη εστίαση* και τη *γνωστική ακαμψία* αντίστοιχα. Ο ερωτώμενος απαντάει με τη βοήθεια μιας διαβαθμισμένης κλίμακας τύπου Likert 6 βαθμίδων (από 1 «Διαφωνώ Απόλυτα» έως 6 «Συμφωνώ Απόλυτα»).

Η μελέτη του Oreg (Oreg, 2003) οδήγησε στη δημιουργία και την επικύρωση της κλίμακας RTC, ενός έγκυρου και αξιόπιστου ερευνητικού εργαλείου για την άμεση αξιολόγηση αλλά και

την πρόβλεψη της αντίστασης στην αλλαγή. Μέχρι σήμερα η κλίμακα έχει ήδη χρησιμοποιηθεί ως αξιόπιστο εργαλείο σε αρκετές μελέτες που σχετίζονται με την αναγνώριση της αντίστασης στην αλλαγή σε γενικά πλαίσια διαφορετικού περιεχομένου (Kalman, & Bozbayindir, 2017; Palos & Gunaru, 2017; Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė, 2014; Johansson, Åström, Kauffeldt & Helldin 2014; Battistelli, Montani & Odoardi, 2013; Michel, By, & Burnes, 2013; Mulki, Jaramillo, Malhotra, & Locander, 2012; Oreg & Sverdlik, 2011; Foster, 2010; Lamn & Gordon, 2010; Campbell & Campbell, 2009; Oreg & Berson, 2009; Oreg et al., 2009; Saksvik & Hetland, 2009; Sverdlik & Oreg, 2009; Nov & Ye, 2008; Oreg et al., 2008; Campbell, 2006; Oreg, 2006).

3.2 Ανάγκη για διαπολιτισμική επιβεβαίωση της RTC

Είναι ευρέως αποδεκτό πως μέσα σε ένα γενικό πλαίσιο οποιοσδήποτε άνθρωπος, ανεξάρτητα με το ποιες μπορεί να είναι οι πεποιθήσεις και οι αξίες του, μπορεί να έχει μόνο δύο σκέψεις απέναντι την αλλαγή: είτε θα του αρέσει, είτε όχι. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο (Oreg et al. 2008). Δεν γίνεται λοιπόν παρά να αναρωτιέται κανείς αν στοιχεία όπως η γλώσσα, οι πεποιθήσεις, τα ήθη και τα έθιμα επηρεάζουν την κλίμακα RTC. Για το λόγο αυτό κρίθηκε επιτακτική η διαπολιτισμική επικύρωση της κλίμακας.

Ο Oreg με συνεργάτες από δεκαεφτά χώρες (Ισραήλ, Τουρκία, Ελλάδα, Μεξικό, Αμερική, Λιθουανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία, Ισπανία, Κίνα, Τσεχία, Σλοβακία, Ιαπωνία, Κροατία, Γερμανία, Νορβηγία, Ολλανδία) εκπόνησε μελέτη (Oreg et al., 2008) με σκοπό να διαπιστώσει, εάν η κλίμακα RTC μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως έγκυρο και αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της αντίστασης στην αλλαγή πέρα από τα όρια που επιβάλλουν οι κουλτούρες των εθνών. Προς επίτευξη του ανωτέρου εγχειρήματος, η κλίμακα RTC μεταφράστηκε σε δεκατρείς γλώσσες και εξετάστηκε η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας και η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής της. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η κλίμακα RTC αναγνωρίζεται παρόμοια ανάμεσα στα έθνη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως αξιόπιστο και έγκυρο εργαλείο για την μελέτη της αντίστασης στην αλλαγή. Παρόλα αυτά, οι ερευνητές προτρέπουν και άλλους να εξετάσουν την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της κλίμακας σε διαφορετικά πολιτισμικά πλαίσια. (Oreg et al. 2008)

Σε αυτό το πλαίσιο υπήρξαν δύο μελέτες που εξέτασαν την εγκυρότητα της κλίμακας RTC σε άλλες χώρες, και συγκεκριμένα στην Ισπανία και στη Ρωσία. Οι Arciniega και González (2009) εξέτασαν την εγκυρότητα (*convergent & external validity*) της Ισπανικής έκδοσης της κλίμακας RTC. Το δείγμα της μελέτης διαμόρφωσαν 553 προπτυχιακοί φοιτητές (μέσος όρος ηλικίας $21.3 \pm 1,88$ έτη, 55.1% γυναίκες) της Διοίκησης Επιχειρήσεων και σχετικών με αυτή αντικειμένων, προερχόμενοι από τρία διαφορετικά πανεπιστήμια στο Μεξικό (265 φοιτητές) και ένα στην Ισπανία (288 φοιτητές). Για τους σκοπούς της μελέτης έγινε μετάφραση της κλίμακας στα Ισπανικά. Έπειτα, έγινε για κάθε ένα από τα ανεξάρτητα δείγματα επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση, στα πλαίσια της οποίας έγιναν τρεις έλεγχοι πιθανής προσαρμογής της κλίμακας. Αρχικά ελέγχθηκε το μοντέλο ως ένας ενιαίος παράγοντας. Στη συνέχεια το μοντέλο με τέσσερις διαστάσεις και έπειτα το μοντέλο με τέσσερις παράγοντες πρώτης τάξης που φορτώνουν σε ένα παράγοντα δεύτερης τάξης. Τέλος, ελέγχθηκαν οι συσχετίσεις ανάμεσα στους τέσσερις παράγοντες της RTC και τις τέσσερις αξίες κατά τους Schwartz et al. (2001): επιδίωξη προσωπικού οφέλους έναντι ενδιαφέροντος για το κοινό καλό, και άνοιγμα στην αλλαγή έναντι συντηρητισμού.

Το 2009 εκπονήθηκε ακόμα μια μελέτη που εξέταζε την διαπολιτισμική εγκυρότητα της κλίμακας RTC, και αυτή τη φορά αφορούσε στη Ρωσική γλώσσα. Οι Stewart, May, McCarthy & Puffer κατασκεύασαν την ρωσική έκδοση της κλίμακας RTC και έλεγξαν την εγκυρότητα της σε μετα-Σοβιετικό πλαίσιο. Το δείγμα αφορούσε σε δύο ανεξάρτητα δείγματα προερχόμενα από δύο ιδιωτικές εταιρείες, μία στη Ρωσία και μία στην Ουκρανία. Πιο συγκεκριμένα, το Ρωσικό δείγμα αποτελούταν από 983 υπαλλήλους μιας ιδιωτικής αλυσίδας σούπερ-μάρκετ πέντε καταστημάτων με έδρα την περιοχή Νοβοσιμπίρσκ, την τρίτη μεγαλύτερη πόλη της Ρωσίας μετά τη Μόσχα και την Αγία Πετρούπολη. Με τελικό ποσοστό ανταπόκρισης 55%, το 44% του δείγματος ήταν άνδρες, το 35% είχαν ηλικία από 31-39 ετών, ενώ το 27% από 40-49. 59% ήταν κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου. Το Ουκρανικό δείγμα αποτελούταν από 797 υπαλλήλους μιας από τις μεγαλύτερες, βάσει εσόδων, ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες της Ουκρανίας. Με τελικό ποσοστό ανταπόκρισης 53%, το 64% του δείγματος ήταν άνδρες. Το 34% είχαν ηλικία από 31-39 ετών, ενώ το 32% από 40-49. 85% ήταν κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου. Και για τα δύο δείγματα το ερωτηματολόγιο της μελέτης εστάλη ηλεκτρονικά στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρείας, όπου τυπώθηκε και διανεμήθηκε στους υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι επέστρεψαν τα ανώνυμα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια σε

κουτιά συλλογής τοποθετημένα σε κεντρικό σημείο της εταιρείας. Μετά από μια εβδομάδα συγκεντρώθηκαν και απεστάλησαν ταχυδρομικώς στους ερευνητές στην Αμερική. Για τον έλεγχο της εγκυρότητας της κλίμακας έγινε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση. Εξαιτίας των αποτελεσμάτων ακολούθησε και πολυπαραγοντική επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (*Multigroup Confirmatory Factor Analysis-MGCFA*), καθώς και μια Post-Hoc ανάλυση.

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Ερευνητική προσέγγιση – Σκοπός μελέτης

Όπως φάνηκε από την μελέτη της βιβλιογραφίας το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή είναι ευρέως αποδεκτό. Η αλλαγή υπάρχει και η αντίσταση είναι μια από τις αναμενόμενες συμπεριφορές απάντησης του ατόμου στο φαινόμενο αυτό. Εντούτοις, η αξία της αντίστασης στην αλλαγή ως μετρήσιμο χαρακτηριστικό προσωπικότητας και άρα ως εργαλείο της διοίκησης σε θέματα που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι τόσο ευρέως αποδεκτό.

Η διπλωματική αυτή σκοπό είχε να μελετήσει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της κλίμακας για την Αντίσταση στην Αλλαγή (Resistance to Change Scale, RTC; Oreg, 2003) στον Ελληνικό πληθυσμό. Οι επιμέρους στόχοι της μελέτης ήταν η εκτίμηση της αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας (internal consistency reliability), της εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής (construct validity) και της εγκυρότητας κριτηρίου (criterion validity) της RTC αντίστοιχα.

Προκειμένου να διερευνηθεί η αντίσταση στην αλλαγή ως μετρήσιμο χαρακτηριστικό γνώρισμα του ατόμου και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της επισκόπησης. Με τη μέθοδο της επισκόπησης ο ερευνητής συλλέγει πρωτογενή δεδομένα από ένα, συνήθως, αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού. Η ερευνήτρια επέλεξε την μέθοδο αυτή έναντι άλλων, επειδή θεωρείται αξιόπιστη, παρέχει εύκολη πρόσβαση σε δεδομένα και έχει χαμηλό κόστος.

Η παρούσα μελέτη αφορούσε σε φοιτητές και πραγματοποιήθηκε με διανομή ερωτηματολογίου.

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα

- Το ερωτηματολόγιο RTC, που μετράει την αντίσταση στην αλλαγή, εμφανίζει αποδεκτή αξιοπιστία στον Ελληνικό πληθυσμό;
- Το ερωτηματολόγιο RTC, που μετράει την αντίσταση στην αλλαγή, εμφανίζει αποδεκτή εγκυρότητα στον Ελληνικό πληθυσμό;

- Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην αντίσταση στην αλλαγή του ατόμου και σε κοινωνικό-δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, τόπος γέννησης, οικογενειακή ή επαγγελματική κατάσταση, αντικείμενο σπουδών, μεταπτυχιακές σπουδές);

4.3 Υλικό και Μέθοδος

4.3.1 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο για την Αντίσταση στην Αλλαγή (Resistance to Change, RTC; Oreg, 2003) έχει βρεθεί ότι αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο για την μέτρηση της αντίστασης στην αλλαγή και έχει χρησιμοποιηθεί, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, σε αρκετές μελέτες. Επιπλέον, έχει σταθμιστεί και βρεθεί αξιόπιστο και σε άλλους πληθυσμούς, τόσο από τον Oreg σε συνεργασία με ερευνητές από άλλες χώρες, όσο και από ανεξάρτητους ερευνητές. Στη μελέτη δε που είχε γίνει από τον Oreg και συνεργάτες (2008) είχε συμμετάσχει και η χώρα μας. Η μελέτη εκείνη αφορούσε σε μια πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου. Καθώς οι ίδιοι οι ερευνητές παρότρυναν άλλους να ελέγξουν ξανά την κλίμακα λόγω της ιδιαιτερότητας που φέρει να επηρεάζεται από στοιχεία πολιτισμών και κουλτούρας (Oreg et al., 2008: 943), κρίθηκε αναγκαία η εκπόνηση μιας μελέτης προκειμένου να ελεγχθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου στον Ελληνικό πληθυσμό.

Το πρότυπο ερευνητικό εργαλείο μέτρησης της Αντίστασης στην Αλλαγή (Resistance to Change, RTC; Oreg, 2003) αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις, οι οποίες αναφέρονται σε παράγοντες συντελεστών (factors) και αποτελούνται από συγκεκριμένες ερωτήσεις-στοιχεία. Οι διαστάσεις αυτές οριοθετούν τέσσερις υποκλίμακες. Πιο συγκεκριμένα:

- Υποκλίμακα Αναζήτησης ρουτίνας, πέντε ερωτήσεις: αφορά στην κλίση του ατόμου προς την ρουτίνα. Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha (α) 0.89.
- Υποκλίμακα Συναισθηματικής αντίδρασης στην επιβαλλόμενη αλλαγή, τέσσερις ερωτήσεις: αφορά σε διαστάσεις «ψυχολογικής ελαστικότητας» και «απροθυμίας απώλειας ελέγχου». Συντελεστής αξιοπιστίας α 0.86.
- Υποκλίμακα Βραχυπρόθεσμης εστίασης, τέσσερις ερωτήσεις: αφορά στην τάση κάποιου να επικεντρώνεται στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, παραμελώντας τα μακροπρόθεσμα. Συντελεστής αξιοπιστίας α 0.71.

- Υποκλίμακα Γνωστικής ακαμψίας, τέσσερις ερωτήσεις: αφορά στην ευκολία και την συχνότητα κάποιου να αλλάζει γνώμη. Συντελεστής αξιοπιστίας α 0.68.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από 17 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει μέσω μιας εξαβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, που παίρνει τιμές από *Διαφωνώ Απόλυτα* (1) έως *Συμφωνώ Απόλυτα* (6). Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha για ολόκληρη την κλίμακα ήταν πολύ καλός (0.92).

Στην μελέτη ελέγχου της διαπολιτισμικής αξίας της κλίμακας που πραγματοποιήθηκε το 2008 (Oreg et al.) και περιλάμβανε δεδομένα ερευνητών από δεκαεφτά χώρες, συνεργάτης από τη χώρα μας ήταν η κυρία Μαρία Βακόλα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Στα πλαίσια της μελέτης αυτής είχε μεταφραστεί στα Ελληνικά το εν λόγω ερωτηματολόγιο για τον πιλοτικό έλεγχο στον Ελληνικό πληθυσμό. Για το λόγο αυτό δεν έγινε εκ νέου η διαδικασία της μετάφρασης, αλλά ζητήθηκε από την κυρία Βακόλα άδεια χρήσης του ερωτηματολογίου, η οποία και εδόθη. Επιπλέον, για το λόγο αυτό δεν διεξήχθη πιλοτική μελέτη για έλεγχο σφαλμάτων κατά τη συμπλήρωση.

Προκειμένου να διαπιστωθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα ενός ερωτηματολογίου σε κάποιο πληθυσμό χρειάζεται να γίνουν συσχετίσεις με άλλες κλίμακες που έχουν ήδη βρεθεί αξιόπιστες. Κατόπιν μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας επιλέχθηκαν τέσσερις κλίμακες για τον έλεγχο αυτό. Αυτές ήταν:

- Η κλίμακα Αυτοεκτίμησης (Rosenberg, 1965). Αποτελείται από δέκα ερωτήσεις κλειστού τύπου. Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει μέσω μιας τετραβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, που παίρνει τιμές από (1) *Συμφωνώ Απόλυτα* έως (4) *Διαφωνώ Απόλυτα*.

- Η κλίμακα γενικής Αυτοαποτελεσματικότητας (Schwarzer & Jerusalem, 1995). Αποτελείται και αυτή από δέκα ερωτήσεις κλειστού τύπου. Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει μέσω μιας τετραβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, που παίρνει τιμές από (1) *Καθόλου Αλήθεια* έως (4) *Απολύτως Αλήθεια*.

- Η Πολυδιάστατη Κλίμακα Κέντρου Ελέγχου (Levenson, 1973), με εικοσιτέσσερις ερωτήσεις κλειστού τύπου. Στην αρχική μορφή της κλίμακας ο ερωτώμενος θα έπρεπε να βαθμολογήσει τις ερωτήσεις-δηλώσεις με σκορ από (-3) *Διαφωνώ Απόλυτα* έως (+3) *Συμφωνώ Απόλυτα*. Η ερευνήτρια έκρινε πως οι ερωτώμενοι θα κατανοούσαν καλύτερα την διαδικασία, εάν οι απαντήσεις διαμορφώνονταν σε μια κλίμακα Likert. Έτσι, τελικά ο ερωτώμενος καλείται

εδώ να απαντήσει μέσω μιας εξαβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, που παίρνει τιμές από (1) *Συμφωνώ Απόλυτα* έως (6) *Διαφωνώ Απόλυτα*.

- IPIP, Διεθνής Κλίμακα Προσωπικότητας. Η προσαρμοσμένη στα Ελληνικά (Goldberg et al., 2006) κλίμακα αποτελείται από 50 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει μέσω μιας πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, που παίρνει τιμές από (1) *Διαφωνώ* έως (5) *Συμφωνώ*.

Για τη χρήση αυτών των ερωτηματολογίων εξασφαλίστηκε έγγραφη άδεια από όλους τους συντάκτες.

Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου της μελέτης αυτής έχει έκταση δέκα σελίδες και αποτελείται από εκατόν-δέκα-εννέα ερωτήσεις. Στην πρώτη σελίδα βρίσκεται μια φόρμα συναίνεσης. Ακολουθούν κατά σειρά το πρότυπο ερωτηματολόγιο της αντίστασης στην αλλαγή του Oreg (2003) και τα προαναφερθέντα ερωτηματολόγια. Τέλος, υπάρχουν οχτώ ερωτήσεις καταγραφής δημογραφικών, τοπογραφικών, εργασιακών και εκπαιδευτικών δεδομένων (φύλο, ημερομηνία γέννησης, περιοχή μόνιμης κατοικίας, οικογενειακή κατάσταση, αριθμός παιδιών, εργασιακή κατάσταση, επίπεδο σπουδών, τμήμα σπουδών σήμερα). Στο τέλος όλων προσφέρεται η δυνατότητα καταγραφής διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε περίπτωση επιθυμίας κοινοποίησης των αποτελεσμάτων της έρευνας. Ο μέσος χρόνος απασχόλησης για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν τα 20 λεπτά. Στο Παράρτημα παρατίθεται δείγμα του ερωτηματολογίου, όπως αυτό τελικά χρησιμοποιήθηκε στην μελέτη αυτή.

4.3.2 Δείγμα μελέτης

Για τη συγκρότηση του δείγματος της μελέτης η ερευνήτρια επέλεξε την τεχνική της μη τυχαίας δειγματοληψίας ή δείγμα ευκολίας (*convenience sampling*), κατά την οποία η επιλογή των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα δεν γίνεται με κάποια συγκεκριμένα κριτήρια, αλλά με την ευκολία εύρεσής τους σε συγκεκριμένες συνθήκες. Η ερευνήτρια γνωρίζει πως ένα δείγμα προερχόμενο από τυχαία και στρωματοποιημένη δειγματοληψία θεωρείται αντιπροσωπευτικότερο και πιο αξιόπιστο. Όμως, καθώς η δειγματοληψία ευκολίας έχει χρησιμοποιηθεί συχνά σε διάφορες μελέτες με αποδεκτά αποτελέσματα, αποφάσισε να χρησιμοποιήσει την μέθοδο αυτή.

Ο πληθυσμός-στόχος της μελέτης ήταν φοιτητές. Το δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν φοιτητές, ηλικίας 18 και άνω, προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών τριών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων: α) Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Σχολή Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής, Τμήμα Νοσηλευτικής και Τμήμα Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού, β) Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Νοσηλευτικής, και γ) Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πελοποννήσου, Σχολή Τεχνολογίας Γεωπονίας & Τεχνολογίας Τροφίμων και Διατροφής και Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Τεχνοοικονομικά Συστήματα Υγείας,

Η μελέτη εκπονήθηκε σε δείγμα ευκολίας φοιτητών που βρίσκονταν στο χώρο του Πανεπιστημίου και παρακολουθούσαν παραδόσεις μαθημάτων ή εξετάζονταν γραπτώς σε μαθήματα εξαμήνου κατά το διάστημα Μάιος - Ιούνιος 2017. Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε με τη βοήθεια των υπεύθυνων Καθηγητών των διδασκομένων μαθημάτων και των Γραμματειών των Τμημάτων. Διανεμήθηκαν συνολικά 600 ερωτηματολόγια από τα οποία πλήρως ή επαρκώς συμπληρωμένα επεστράφησαν 536 (ποσοστό ανταποκρισιμότητας 89,3%). Οι φοιτητές που συμμετείχαν στην έρευνα και διαμόρφωσαν το τελικό δείγμα της μελέτης ανά σχολή ήταν:

- Τμήμα Νοσηλευτικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου (ΝΟΣ_ΠΑΠΕΛ): 190 φοιτητές
- Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου (ΤΟΔΑ): 23 φοιτητές
- Τμήμα Νοσηλευτικής, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, προπτυχιακό τμήμα σπουδών (ΝΟΣ_ΕΚΠΑ): 152 φοιτητές
- Τμήμα Νοσηλευτικής, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ_ΕΚΠΑ): 70 φοιτητές
- Σχολή Τεχνολογίας Γεωπονίας & Τεχνολογίας Τροφίμων και Διατροφής, Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πελοποννήσου (ΤΕΙ_ΓΕΩ): 120 φοιτητές
- Τεχνοοικονομικά Συστήματα Υγείας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πελοποννήσου (ΠΜΣ_ΤΕΙ): 45 φοιτητές

4.3.3 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Πολλές φορές οι μεταβλητές που ένας ερευνητής επιδιώκει να μετρήσει σε μελέτες που αφορούν σε επιστήμες υγείας και κοινωνικές επιστήμες είναι έννοιες αφηρημένες. Είναι

καθοριστικό για λόγους ποιότητας της έρευνας τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται ως εργαλεία για την μέτρηση των μεταβλητών αυτών να είναι έγκυρα και αξιόπιστα (Kimberlin and Winterstein, 2008). Σύμφωνα με τον Γαλάνη (2013) αρχικά ελέγχεται η εγκυρότητα ενός ερωτηματολογίου και εφόσον αυτή εμφανιστεί αποδεκτή, τότε ελέγχεται και η αξιοπιστία του. Επιπλέον, εγκυρότητα χωρίς αξιοπιστία δεν μπορεί να υπάρξει. Ένα εργαλείο όμως μπορεί να είναι αξιόπιστο ακόμα και χωρίς να είναι έγκυρο.

Η **εγκυρότητα (validity)** ενός ερωτηματολογίου είναι ο βαθμός στον οποίο ένα εργαλείο μετράει πραγματικά αυτό που υποτίθεται ότι μετρά. Η αύξηση της εγκυρότητας ενός ερωτηματολογίου συνεπάγεται τη μείωση του συστηματικού σφάλματος, δηλαδή τη μείωση της διαφοράς μεταξύ της πραγματικής τιμής και της τιμής που μετράται εμπειρικά (Γαλάνης, 2013). Σύμφωνα με τους Kimberlin and Winterstein (2008) ο έλεγχος εγκυρότητας ενός ερωτηματολογίου περιλαμβάνει την εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (*construct validity*), την εγκυρότητα περιεχομένου (*content validity*), και την εγκυρότητα κριτηρίου (*criterion-related validity*).

Η **αξιοπιστία (reliability)** ενός ερωτηματολογίου αφορά στην συνέπεια, στην επαναληψιμότητα των αποτελεσμάτων. Ο δείκτης αυτός αφορά στο τυχαίο σφάλμα. Η παρατηρούμενη τιμή που μπορεί να λάβει μια μεταβλητή μπορεί να αποτελείται από την πραγματική τιμή και από το σφάλμα της μέτρησης. Η αξιοπιστία είναι το ποσοστό της παρατηρούμενης μέτρησης που αφορά στην πραγματική τιμή. Εάν στην μέτρηση δεν υπάρχει σφάλμα, τότε η παρατηρούμενη τιμή είναι ή πραγματική τιμή και ο συντελεστής αξιοπιστίας λαμβάνει την τιμή 1.0. Στην περίπτωση που το ποσοστό της παρατηρούμενης τιμής είναι ίσο με το ποσοστό σφάλματος, τότε ο συντελεστής αξιοπιστίας λαμβάνει την τιμή 0. Επομένως, η αξιοπιστία μπορεί να πάρει τιμές 0 - 1.0. Όσο μεγαλώνει η αξιοπιστία τόσο πιο ακριβή είναι τα αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό, όπως αναφέρει ο Γαλάνης (2013), όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός αξιοπιστίας, τόσο μικρότερο είναι το τυχαίο σφάλμα. Σύμφωνα με τους Kimberlin and Winterstein (2008) υπάρχουν τρεις μέθοδοι ελέγχου της αξιοπιστίας ενός ερωτηματολογίου: η αξιοπιστία ελέγχου – επανελέγχου (*test-retest reliability*), η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας (*internal consistency*) με πιο διαδεδομένη τη μέθοδο εκτίμησης του συντελεστή Cronbach's alpha, και η αξιοπιστία μεταξύ παρατηρητών (*interobserver agreement*).

Τα ερωτηματολόγια των επιδημιολογικών ερευνών που αφορούν στις επιστήμες υγείας πρέπει πάντα να διακρίνονται από τους βασικούς δείκτες ποιότητας, δηλαδή υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία. Ο Γαλάνης (2013) αναφέρει στο άρθρο του πως μια κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε σε κάποια μελέτη και βρέθηκε έγκυρη και αξιόπιστη, δεν προϋποθέτει εξ ορισμού ότι θα εξακολουθεί να είναι έγκυρη και αξιόπιστη, όταν θα χρησιμοποιηθεί σε μία άλλη μελέτη με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Το γεγονός αυτό, όπως επεξηγεί, συμβαίνει επειδή η εγκυρότητα και η αξιοπιστία είναι δύο παράμετροι που εξαρτώνται από το μελετώμενο πληθυσμό και άρα διαφοροποιούνται σε κάθε μελέτη. Αυτό σημαίνει πως, οι δυο αυτοί βασικοί δείκτες ποιότητας μιας μελέτης δεν χαρακτηρίζουν σταθερά μια κλίμακα μέτρησης. Θα πρέπει επομένως σε κάθε μελέτη να ελέγχεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιείται ως εργαλείο συλλογής των δεδομένων. Αν και, όπως υπογραμμίζει στο ίδιο άρθρο ο συγγραφέας, η αναγκαιότητα αυτή δεν αποτελεί κοινή γνώση για πολλούς ερευνητές, εντούτοις θα πρέπει να τηρείται, εάν κάποιος ερευνητής θα θέλει να αποδώσει αξία στην προσπάθειά του.

4.3.4 Διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας

Η ερευνήτρια αρχικά έλαβε έγκριση από τους Προέδρους των Ιδρυμάτων για την πραγματοποίηση της ερευνητικής μελέτης με διανομή ερωτηματολογίων στους φοιτητές των τμημάτων. Έπειτα, ήρθε σε επικοινωνία με τους υπεύθυνους καθηγητές των μαθημάτων στα οποία υπήρχε η δυνατότητα χρονικά εκ μέρους της ερευνήτριας να παρουσιαστεί και να μοιράσει τα ερωτηματολόγια. Η επικοινωνία αυτή έγινε είτε πρόσωπο με πρόσωπο στο χώρο του Πανεπιστημίου, είτε ηλεκτρονικά (*e-mail*).

Όσον αφορά στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου η διανομή σε κάποιους φοιτητές έγινε σε ώρες διδασκαλίας μαθημάτων και σε κάποιους άλλους σε ώρα τελικών γραπτών εξετάσεων του μαθήματος. Όσον αφορά στο Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο, όλα τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε ώρες εξεταστικής μαθημάτων. Όσον αφορά στο Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πελοποννήσου (ΑΤΕΙ), όλα τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε ώρες μαθημάτων. Στην περίπτωση των δύο πρώτων Ιδρυμάτων η ερευνήτρια ήταν παρούσα στην διανομή και συγκέντρωση των ερωτηματολογίων. Στο ΑΤΕΙ η διανομή και η συγκέντρωση έγινε σε συνεργασία με προσωπικό της γραμματείας του τμήματος και η ερευνήτρια δεν ήταν παρούσα.

Η ερευνήτρια παρουσιάστηκε στους φοιτητές κατόπιν προφορικής σύστασης του εκάστοτε υπεύθυνου καθηγητή. Αρχικά ενημέρωσε προφορικά τα μέλη του δείγματος για τα χαρακτηριστικά της μελέτης, τα οποία αναφέρονταν και στην επισυναπτόμενη στο ερωτηματολόγιο φόρμα συναίνεσης, όπως για παράδειγμα για το ποια είναι, για ποιο λόγο πραγματοποιεί την συγκεκριμένη μελέτη, τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής, την ανωνυμία του δείγματος, το δικαίωμα αποχώρησης από την μελέτη οποιαδήποτε στιγμή. Έπειτα, διευκρίνισε πως όσοι επιθυμούσαν να μη συμμετέχουν στην μελέτη μπορούσαν να επιστρέψουν το ερωτηματολόγιο χωρίς να το συμπληρώσουν. Με τον τρόπο αυτό δεν θα γινόταν αντιληπτό ούτε στην ερευνήτρια, ούτε στον καθηγητή, αλλά ούτε και στο σύνολο των συμφοιτητών ποιος τελικά δεν συμμετείχε στην έρευνα. Τέλος, η ερευνήτρια προχώρησε στην διανομή των ερωτηματολογίων σε όλους τους παρόντες φοιτητές. Ανάλογα με την συνεννόηση που είχε προηγηθεί με τον υπεύθυνο καθηγητή, η ερευνήτρια είτε παρέμεινε στην αίθουσα και παρέλαβε το ερωτηματολόγιο η ίδια από τους φοιτητές είτε παρέλαβε όλα τα ερωτηματολόγια συγκεντρωμένα μετά το τέλος των υποχρεώσεων του μαθήματος. Καθ' όλη τη διάρκεια συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, σε όσες περιπτώσεις η ερευνήτρια ήταν παρούσα, προσφέρονταν διευκρινήσεις, εάν απαιτούνταν.

Συνολικά μοιράστηκαν 600 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων 64 βρέθηκαν πως είχαν απαντηθεί μη επαρκώς ή καθόλου και άρα δεν μπορούσαν να συμπεριληφθούν στην μελέτη. Πιο συγκεκριμένα τα έγκυρα ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν ανά τμήμα ήταν (διανεμηθέντα / συμπληρωμένα):

- ΝΟΣ_ΠΑΠΕΛ: 190/189 (ποσοστό ανταπόκρισης: 99,5%)
- ΤΟΔΑ: 23/20 (ποσοστό ανταπόκρισης: 87%)
- ΝΟΣ_ΕΚΠΑ: 152/137 (ποσοστό ανταπόκρισης: 90%)
- ΠΜΣ_ΕΚΠΑ: 70/59 (ποσοστό ανταπόκρισης: 84%)
- ΤΕΙ_ΓΕΩ: 120/92 (ποσοστό ανταπόκρισης: 76%)
- ΠΜΣ_ΤΕΙ: 45/39 (ποσοστό ανταπόκρισης: 87%)

Το Τμήμα Νοσηλευτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου αποτελεί το τμήμα σπουδών της ερευνήτριας. Ως εκ τούτου, η πρόσβασή της ήταν ευχερέστερη λόγω της εκπαιδευτικής της σχέσης, και της προσωπικής γνωριμίας με τους υπεύθυνους καθηγητές. Είναι πολύ πιθανό οι λόγοι αυτοί να συντέλεσαν στο τόσο υψηλό (σχεδόν 100%) ποσοστό ανταποκρισιμότητας.

Η μελέτη αυτή δεν παραβίασε τα ανθρώπινα δικαιώματα και δεν προσέκρουσε σε θέματα ηθικής και δεοντολογίας. Τηρήθηκαν όλοι οι κανόνες της έρευνας και υπήρξε εξασφάλιση συγκατάθεσης πριν την συμμετοχή από κάθε ερωτώμενο. Πιθανοί κίνδυνοι για τους συμμετέχοντες δεν υπήρξαν.

4.4 Στατιστική Ανάλυση

4.4.1 Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση ερωτηματολογίων

Η επάρκεια του δείγματος ελέγχθηκε με τη μέτρηση Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) και με τις τιμές της κύριας διαγωνίου του anti-image πίνακα συσχετίσεων (*anti-image correlation matrix*). Με το τεστ σφαιρικότητας του Barlett εξετάστηκε αν οι σχέσεις των κριτηρίων διαφέρουν από την τυχειότητα. Ο αριθμός των παραγόντων που εξήχθησαν καθώς και των κριτηρίων που απαρτίζουν κάθε παράγοντα ήταν προκαθορισμένος.

Οι δείκτες Cronbach's alpha, συσχέτισης ερωτημάτων κλίμακας (*inter-item correlations*) και συσχέτισης των ερωτημάτων με την κλίμακα (*item to total correlations*) χρησιμοποιήθηκαν για να εξεταστεί η εσωτερική συνοχή των παραγόντων και του μοντέλου. Η ανάλυση αυτού του τμήματος της έρευνας έγινε με τη βοήθεια του προγράμματος IBM SPSS 22.

Η δομική εγκυρότητα της κλίμακας (*construct validity*) εξετάστηκε με Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (*Confirmatory Factor Analysis*) (ΕΠΑ), με την εκτίμηση της μέγιστης πιθανότητας (*maximum likelihood estimation*) και χρήση του στατιστικού προγράμματος IBM AMOS 20. Συγκεκριμένα, η κλίμακα εξετάστηκε με τους απόλυτους δείκτες καλής προσαρμογής χ^2 και GFI (Goodness-of-Fit Index) και την αναλογία χ^2/df , τη ρίζα αθροίσματος διαφορών μέσου λάθους προσέγγισης (*Root Mean Square Error of Approximation*, RMSEA) και τα όρια εμπιστοσύνης 90% της ρίζας αθροίσματος διαφορών μέσου λάθους προσέγγισης (90% CI of RMSEA), το τυποποιημένο υπόλοιπο ρίζας αθροίσματος διαφορών μέσου (*Standardised Root Mean Squared Residual*, SRMR), τον αυξητικό δείκτη προσαρμογής IFI (*Incremental Fit Index*) και τον σχετικό συγκριτικό δείκτη προσαρμογής CFI (*Comparative Fit Index*), καθώς και τους φειδωλούς (*parsimonious*) δείκτες PNFI (*Parsimonious Normed Fit Index*) και PCFI (*Parsimonious Comparative Fit Index*) (Harrington, 2009; Tabachnick & Fidell, 2013).

Τέλος, η συσχέτιση της κλίμακας Αντίστασης Στην Αλλαγή (Resistance to Change, RTC) με την κλίμακα Αυτοεκτίμησης (Self-Esteem Scale, SES), την κλίμακα Αυτοαποτελεσματικότητας (General Self-Efficacy Scale, GSES), την Πολυδιάστατη Κλίμακα Κέντρου Ελέγχου (Multidimensional Locus of Control Scale, LOC) και τη Διεθνή κλίμακα Προσωπικότητας (IPIP) εξετάστηκε με τον συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson.

4.4.2 Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης

Γενίκευση της Απλής Ανάλυσης Διακύμανσης (*Analysis of Variance, ANOVA*) αποτελεί η τεχνική Πολυμεταβλητής Ανάλυσης Διακύμανσης (*Multivariate Analysis of Variance-MANOVA*) η οποία και συστήνεται ως η καταλληλότερη μέθοδος, όταν αναζητούμε την επίδραση ανεξάρτητων μεταβλητών σε περισσότερες από μία εξαρτημένες μεταβλητές (Tabachnick & Fidell, 2013). Με τη διόρθωση Bonferroni ελέγχτηκαν οι στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων διαφορετικών υποομάδων του πληθυσμού (π.χ. άνδρες-γυναίκες, έγγαμοι-άγαμοι, δημόσιοι υπάλληλοι-άνεργοι). Στη συγκεκριμένη έρευνα οι παράγοντες/εξαρτημένες μεταβλητές ήταν τέσσερις (4) και οι δυνατές συγκρίσεις έξι (6) [σύμφωνα με τον τύπο $\chi(\chi-1)/2$, όπου χ ο αριθμός των μέσων τιμών] (Τραυλός, 2008). Τέλος ο Howell (2002) προτείνει τη διόρθωση Bonferroni a/c (όπου a το προκαθορισμένο επίπεδο σημαντικότητας και c ο αριθμός συγκρίσεων) για μικρό αριθμό πολλαπλών συγκρίσεων και ομοιογενή διασπορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Εισαγωγή

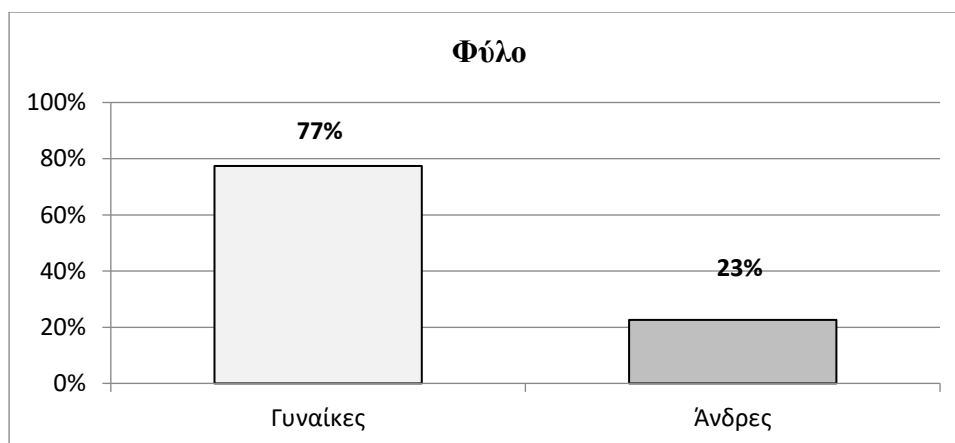
Σύμφωνα με τη μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο IV, τα αποτελέσματα της επεξεργασίας των ερωτηματολογίων περιλαμβάνουν:

1. την Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση του δείγματος,
2. την Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση και τον έλεγχο αξιοπιστίας της κλίμακας,
3. τον έλεγχο πιθανών διαφορών με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης),
4. τον έλεγχο συσχέτισης της κλίμακας Resistance To Change (RTC) με την κλίμακα Αυτοεκτίμησης (SES), την κλίμακα Αυτοαποτελεσματικότητας (GSES), την Πολυδιάστατη Κλίμακα Κέντρου Ελέγχου (LOC) και τη Διεθνή Κλίμακα Προσωπικότητας (IPIP).

5.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση Δείγματος

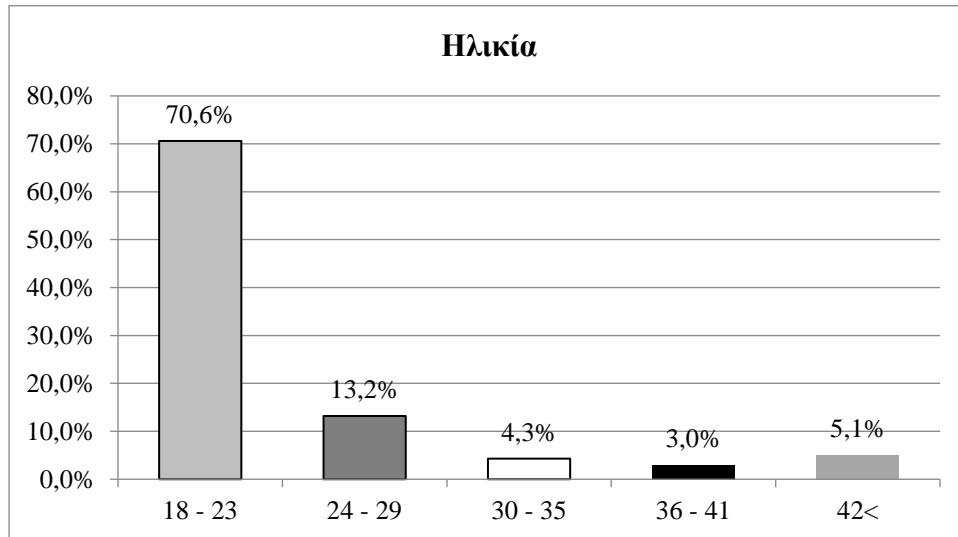
Το αρχικό δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 600 προπτυχιακοί και μεταπτυχιακοί φοιτητές στους οποίους διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο. Σωστά συμπληρωμένα επεστράφησαν 520 ερωτηματολόγια, καθορίζοντας στον αριθμό αυτό τους τελικούς συμμετέχοντες της μελέτης (N = 520). Τα χαρακτηριστικά του δείγματος της μελέτης φαίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 5.1 (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ).

Από τους πεντακόσιους είκοσι συμμετέχοντες, οι εκατόν δέκα επτά ήταν άνδρες και οι τετρακόσιοι γυναίκες (Γράφημα 5.1).



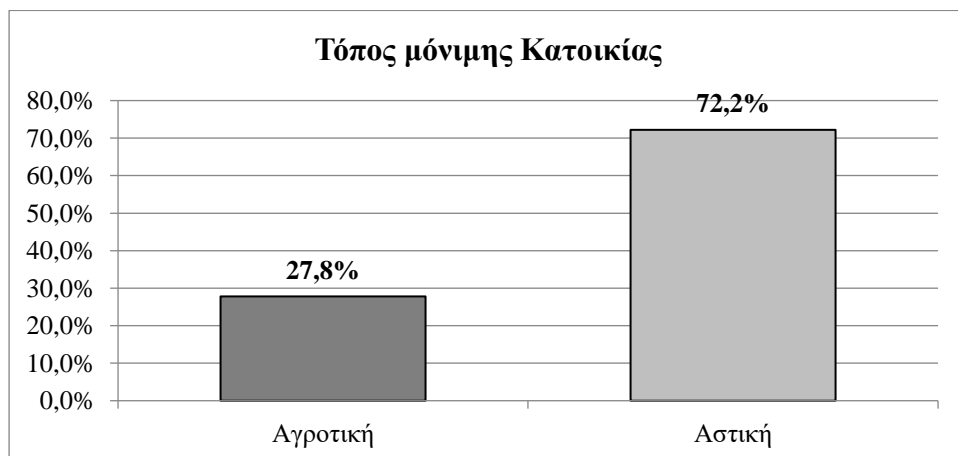
Γράφημα 5.1 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά φύλο

Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμάνθηκε από 19 έως 57 έτη ($M = 24.56$, $SD = 7.37$), με το 70.6% του δείγματος να ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία των 18-23 ετών και μόλις το 8% να ξεπερνά τα 36 έτη. (Γράφημα 5.2).



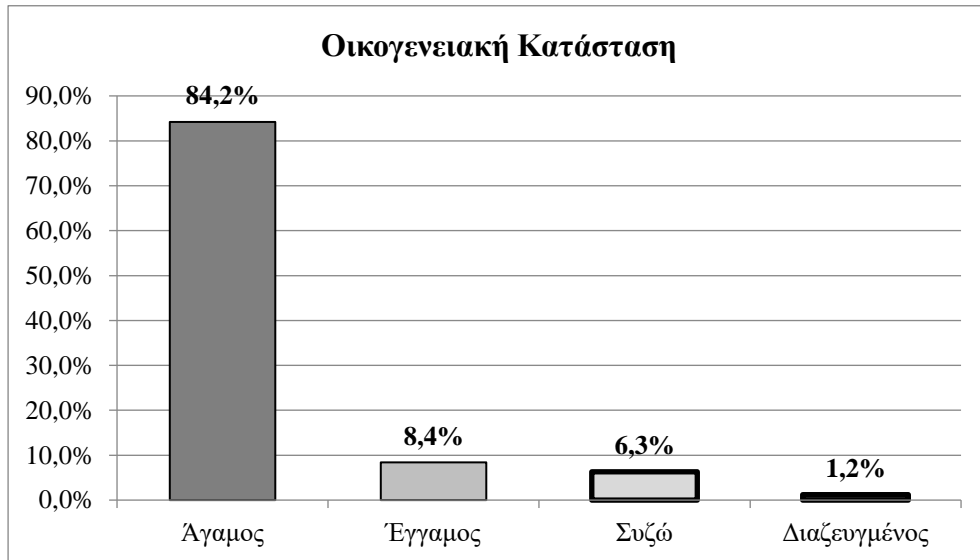
Γράφημα 5.2 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά ηλικία

Εκατόν σαράντα τρεις συμμετέχοντες δήλωσαν ως τόπο μόνιμης κατοικίας την επιλογή «αγροτική κατοικία», ενώ τριακόσιοι εβδομήντα δύο συμμετέχοντες δήλωσαν μόνιμη αστική κατοικία (Γράφημα 5.3).



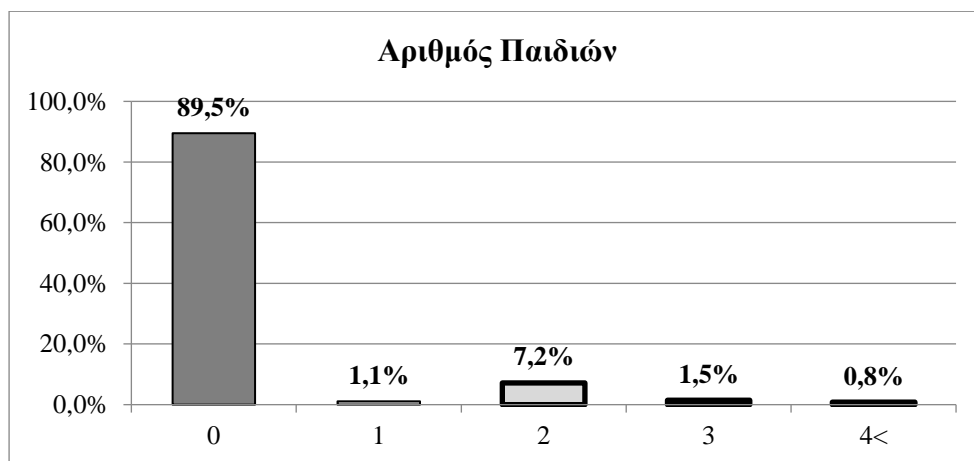
Γράφημα 5.3 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά μόνιμη κατοικία

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, η πλειοψηφία του δείγματος, ήτοι τετρακόσιοι τριάντα ένας συμμετέχοντες, δήλωσαν άγαμοι, ενώ έξι συμμετέχοντες ήταν διαζευγμένοι (Γράφημα 5.4).



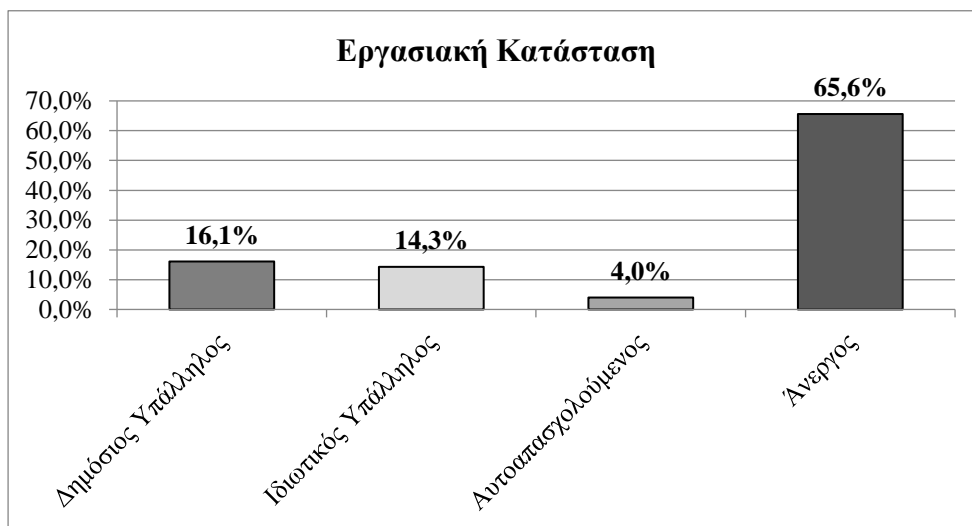
Γράφημα 5.4 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά οικογενειακή κατάσταση

Τετρακόσιοι είκοσι πέντε φοιτητές δήλωσαν ότι δεν έχουν παιδιά. Τριάντα τέσσερις είχαν δύο παιδιά, ενώ τέσσερις δήλωσαν από τέσσερα παιδιά και πάνω (Γράφημα 5.5).



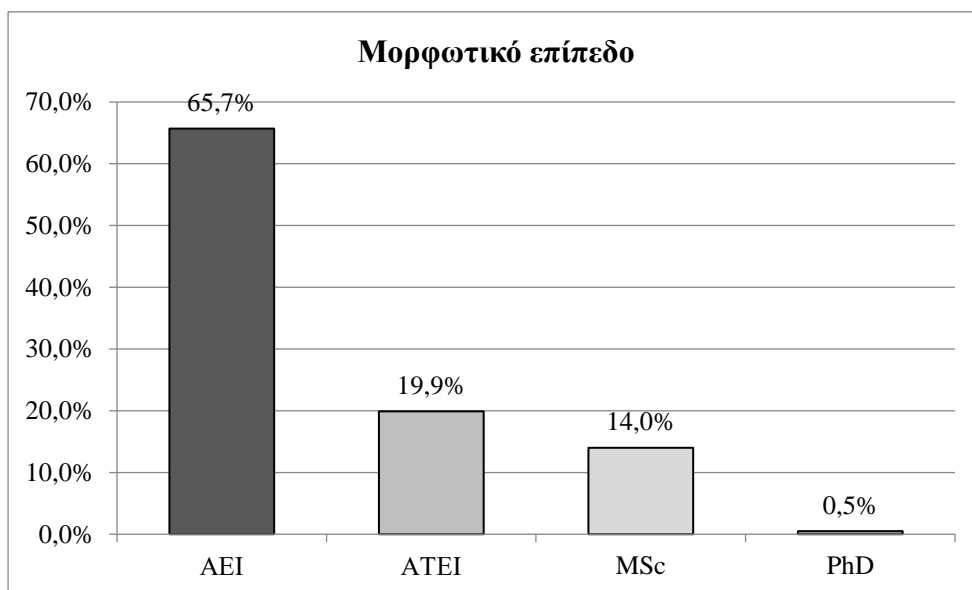
Γράφημα 5.5 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά αριθμό παιδιών

Στην ερώτηση ποια είναι εργασιακή τους κατάσταση, εβδομήντα τρεις συμμετέχοντες δήλωσαν δημόσιοι υπάλληλοι, εξήντα πέντε ιδιωτικοί υπάλληλοι, δεκαοκτώ αυτοαπασχολούμενοι και διακόσιοι ενενήντα επτά άνεργοι (Γράφημα 5.6).



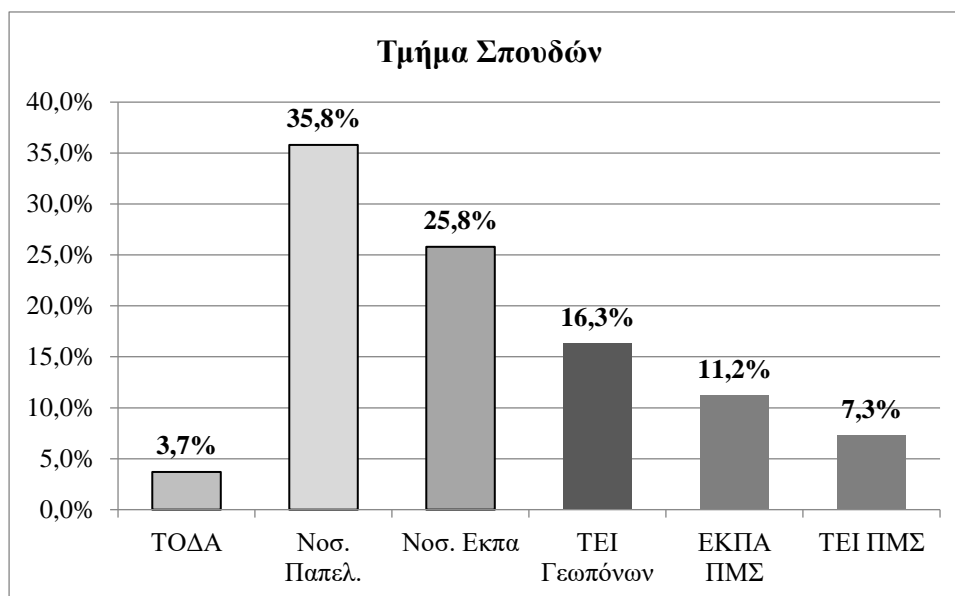
Γράφημα 5.6 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά εργασιακή κατάσταση

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, διακόσιοι ογδόντα ένας συμμετέχοντες δήλωσαν απόφοιτοι ΑΕΙ ενώ ογδόντα πέντε δήλωσαν απόφοιτοι ΑΤΕΙ. Εξήντα συμμετέχοντες δήλωσαν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (Γράφημα 5.7).



Γράφημα 5.7 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά μορφωτικό επίπεδο

Δεκαεννέα συμμετέχοντες φοιτούσαν στο τμήμα ΤΟΔΑ. Τριακόσιοι είκοσι συμμετέχοντες είχαν ως αντικείμενο σπουδών την Νοσηλευτική. Ογδόντα πέντε δήλωσαν φοιτητές του τμήματος ΤΕΙ_ΓΕΩ. Τριάντα οχτώ εκ των συμμετεχόντων είχαν αντικείμενο μεταπτυχιακές σπουδές στα χρηματοοικονομικά. (Γράφημα 5.8).



Γράφημα 5.8 Ραβδόγραμμα κατανομής συμμετεχόντων ανά τμήμα σπουδών

5.3 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση και Έλεγχος της Αξιοπιστίας της Κλίμακας

5.3.1 Απούσες τιμές

Οι απύσες τιμές (*missing values*), με διακύμανση από 0 μέχρι 1 ανά κριτήριο, είχαν εντελώς τυχαία κατανομή (*missing completely at random*), αφού δεν είχαν συσχέτιση με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά και ούτε εμφάνισαν κάποια στερεότυπη επανάληψη (Harrington, 2009). Οι επιλογές αντιμετώπισης των τιμών που λείπουν περιλαμβάνουν τη διαγραφή ολόκληρου του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει έστω και μια απύσα τιμή (*listwise deletion*), τη διαγραφή μόνο της ερώτησης που περιλαμβάνει την απύσα περίπτωση (*pairwise deletion*), της αντικατάστασης με τον μέσο όρο (*mean substitution*), της πολλαπλής αντικατάστασης (*multiple imputation*) και της παλινδρόμησης (*regression*). Οι Tabachnick και Fidell (2013) δεν υποστηρίζουν κάποια λύση ως την πλέον ιδανική. Οι ίδιοι συγγραφείς κατέληξαν ότι όταν οι απύσες τιμές είναι μικρότερες του 5% και το δείγμα σχετικά μεγάλο, τότε οι αποκλίσεις (*variances*) των μεταβλητών δεν θα επηρεαστούν και κάθε λύση είναι

εξίσου έγκυρη. Με στόχο λοιπόν να αποφευχθεί η μείωση του δείγματος, αποφασίστηκε να αντικατασταθούν οι απύσες τιμές με τον μέσο όρο.

5.3.2 Παρεκκλίνουσες και παράλογες τιμές

Οι παρεκκλίνουσες τιμές (*outliers*) διακρίνονται στις μονομεταβλητές (*univariate outliers*) και στις πολυμεταβλητές παρεκκλίνουσες τιμές (*multivariate outliers*). Οι πρώτες αφορούν ακραίες ή ασυνήθιστες τιμές σε κάποιο κριτήριο, ενώ οι δεύτερες αφορούν δύο ή περισσότερα κριτήρια με «παράξενο» συνδυασμό τιμών (Kline, 2010). Στη συγκεκριμένη έρευνα κάθε κριτήριο ήταν αποδεκτό να λαμβάνει όλο το εύρος τιμών, από «1» μέχρι και «6». Για αυτόν τον λόγο, έγινε έρευνα για πολυμεταβλητές τιμές, χωρίς να διαγραφούν τέτοιες. Οι περιπτώσεις αυτές αφορούν δύο ή περισσότερα κριτήρια με «παράξενο» συνδυασμό τιμών και εντοπίζονται με την επιλογή ασυνήθιστων περιπτώσεων (*unusual cases*) του SPSS και με τον δείκτη απόστασης Mahalanobis.

Ωστόσο, ο δείκτης Mahalanobis δεν είναι απόλυτα αξιόπιστος και ακριβής (Tabachnick & Fidell, 2013). Όταν μάλιστα απομακρυνθούν οι παρεκκλίνουσες τιμές, νέες τιμές εμφανίζονται ως παρεκκλίνουσες και η διαδικασία αυτή μπορεί να επαναλαμβάνεται συνεχώς. Συνεπώς, οι Tabachnick και Fidell (2013) πρότειναν να διαγράφονται ορισμένες τιμές κάθε φορά και να παρακολουθούνται οι επιπτώσεις στα αποτελέσματα, αντί να διαγράφονται όλες οι προτεινόμενες τιμές κατευθείαν. Η διαδικασία αυτή εντόπισε 15 ερωτηματολόγια που παρουσίαζαν «παράξενο» συνδυασμό τιμών (απόσταση Mahalanobis $p < .005$, $x^2 > 36$), επέφεραν σημαντική αλλαγή στη δομή του μοντέλου και συνεπώς διαγράφησαν. Διαγράφηκε επίσης και ένα (1) ερωτηματολόγιο που εμφάνιζε «παράξενο» συνδυασμό τιμών [τιμές μόνο στα άκρα (1 και 6) και στο μέσον της κλίμακας (3)].

Στη συνέχεια έγινε έλεγχος για παράλογες (*aberrant*) τιμές. Αφορούν ερωτηματολόγια με τιμές που κρίνονται μη λογικές. Κανένα ερωτηματολόγιο δε εντοπίστηκε με τέτοιες τιμές. Τελικά, ο αριθμός ερωτηματολογίων προς ανάλυση διαμορφώθηκε στα πεντακόσια είκοσι (520).

5.3.3 Κανονικότητα δείγματος

Οι δείκτες λοξότητας (*skewness*) και κυρτότητας (*kurtosis*) εξετάζουν τη συμμετρία και την κορύφωση του δείγματος (Tabachnick & Fidell, 2013). Απόλυτες τιμές λοξότητας πάνω από 3

και κυρτότητας πάνω από 10 είναι προβληματικές (Kline, 2010). Όλα τα κριτήρια εμφάνισαν απόλυτες τιμές κάτω από τα όρια του 3 και 10 αντίστοιχα. Οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των κριτηρίων κυμάνθηκαν από 2.18 μέχρι 3.97 και από .97 μέχρι 1.39 αντίστοιχα (Πίνακας 5.2).

Πίνακας 5.2 Μέσες τιμές (M), τυπικές αποκλίσεις (SD) και δείκτες λοξότητας και κυρτότητας των μεταβλητών του ερωτηματολογίου

	N	M	SD	Λοξότητα		Κυρτότητα	
				Τυπ. Σφάλμα	Τυπ. Σφάλμα	Τυπ. Σφάλμα	Τυπ. Σφάλμα
1. Γενικά, θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό	520	2,18	,97	,90	,11	,54	,21
2. Θα προτιμούσα μια μέρα ρουτίνας παρά μια μέρα γεμάτη από αναπάντεχα γεγονότα.	520	2,90	1,18	,29	,11	-,50	,21
3. Μου αρέσει να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω νέα και διαφορετικά.	520	2,33	1,02	,83	,11	,55	,21
4. Όταν η ζωή μου ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα, ψάχνω τρόπους να το αλλάξω.	520	2,63	1,03	,62	,11	,07	,21
5. Προτιμώ να βαριέμαι παρά να πιαστώ εξ απήνης	520	2,47	1,06	,67	,11	,04	,21
6. Εάν ήταν να πληροφορηθώ ότι θα λάμβανε χώρα μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα στην σχολή μου, μάλλον θα ένιωθα πολύ αγχωμένος/η	520	3,30	1,27	,16	,11	-,89	,21
7. Όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στα σχέδια, είμαι κάπως σε ένταση.	520	3,59	1,17	-,17	,11	-,75	,21
8. Όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδίου, αυτό με αγχώνει.	520	3,97	1,21	-,38	,11	-,48	,21
9. Εάν ένας από τους καθηγητές μου άλλαζε τα κριτήρια βαθμολόγησης, θα ένιωθα άβολα ακόμα και αν σκεφτόμουν ότι θα τα πήγαινα καλά χωρίς να χρειαστεί να κάνω κάτι επιπλέον.	520	3,08	1,21	,34	,11	-,75	,21
10. Το να αλλάζεις σχέδια φαίνεται σε μένα σαν πραγματική αναστάτωση.	520	2,86	1,10	,57	,11	-,21	,21
11. Συχνά, νιώθω κάπως άβολα ακόμα και με αλλαγές που έχουν πιθανότητες να βελτιώσουν την ζωή μου.	520	2,74	1,14	,66	,11	-,21	,21
12. Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, συνήθως αντιστέκομαι ακόμα και αν σκέφτομαι ότι τελικά η αλλαγή θα με ωφελήσει.	520	3,02	1,17	,44	,11	-,42	,21
13. Συχνά πιάνω τον εαυτό μου να αποφεύγει αλλαγές που ξέρω ότι θα είναι θετικές για εμένα.	520	2,70	1,16	,64	,11	-,34	,21
14. Συχνά αλλάζω γνώμη.	520	3,44	1,39	-,09	,11	-1,04	,21
15. Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα	520	3,42	1,39	,04	,11	-1,09	,21
16. Όταν πάρω μια απόφαση, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	520	3,45	1,20	,16	,11	-,85	,21
17. Οι απόψεις μου είναι πολύ σταθερές στην πάροδο του χρόνου.	520	3,70	1,15	-,17	,11	-,71	,21

5.3.4 Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση

Το δείγμα κρίθηκε επαρκές για την ανάλυση των κύριων συνιστωσών. Η τιμή του κριτηρίου KMO ήταν .83. Τιμές μεγαλύτερες του .80 κρίνονται ικανοποιητικές και μεγαλύτερες του .90 εξαιρετικές. Ο anti-image πίνακας συσχετίσεων παρουσίασε τιμές κύριας διαγωνίου .66 - .92, οι οποίες ήταν ικανοποιητικές. Επιπλέον, το τεστ σφαιρικότητας του Bartlett ήταν στατιστικά σημαντικό (2444.75 , $df = 136$, $p < .001$), και συνεπώς οι σχέσεις των κριτηρίων εμφάνισαν διαφορά από την τυχαιότητα. Η Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση (ΕΠΑ) διεξήχθη με τη χρήση της μεθόδου μέγιστης πιθανοφάνειας (*maximum likelihood estimate*) για να ελεγχτεί η δομική εγκυρότητα της κλίμακας και οι επιβαρύνσεις των κριτηρίων (Harrington, 2009). Οι Hu και Bentler (1999), Brown (2015) και Tabachnick και Fidell (2013) συνιστούν: $\chi^2/df < 2$, $RMSEA \leq .06$, $SRMR \leq .08$, $CFI \geq 0.95$ και $GFI \geq 0.95$. Παρ' όλα αυτά, αρκετοί συγγραφείς εμφανίζουν λιγότερο συντηρητικοί: η Kline (2010) προτείνει CFI μεγαλύτερο από την περιοχή του .90, σε συμφωνία με τον Bentler (1990) που προτείνει το εύρος .90 - .95 ως απόλυτα αποδεκτό για τον δείκτη CFI. Ο Bollen (1989) προτείνει το λόγο $\chi^2/df < 3$ και οι Meyers, Gamst και Guarino (2006) προτείνουν $GFI \geq 0.90$, $RMSEA \leq .08$, $PNFI > .50$ και $PCFI > .50$.

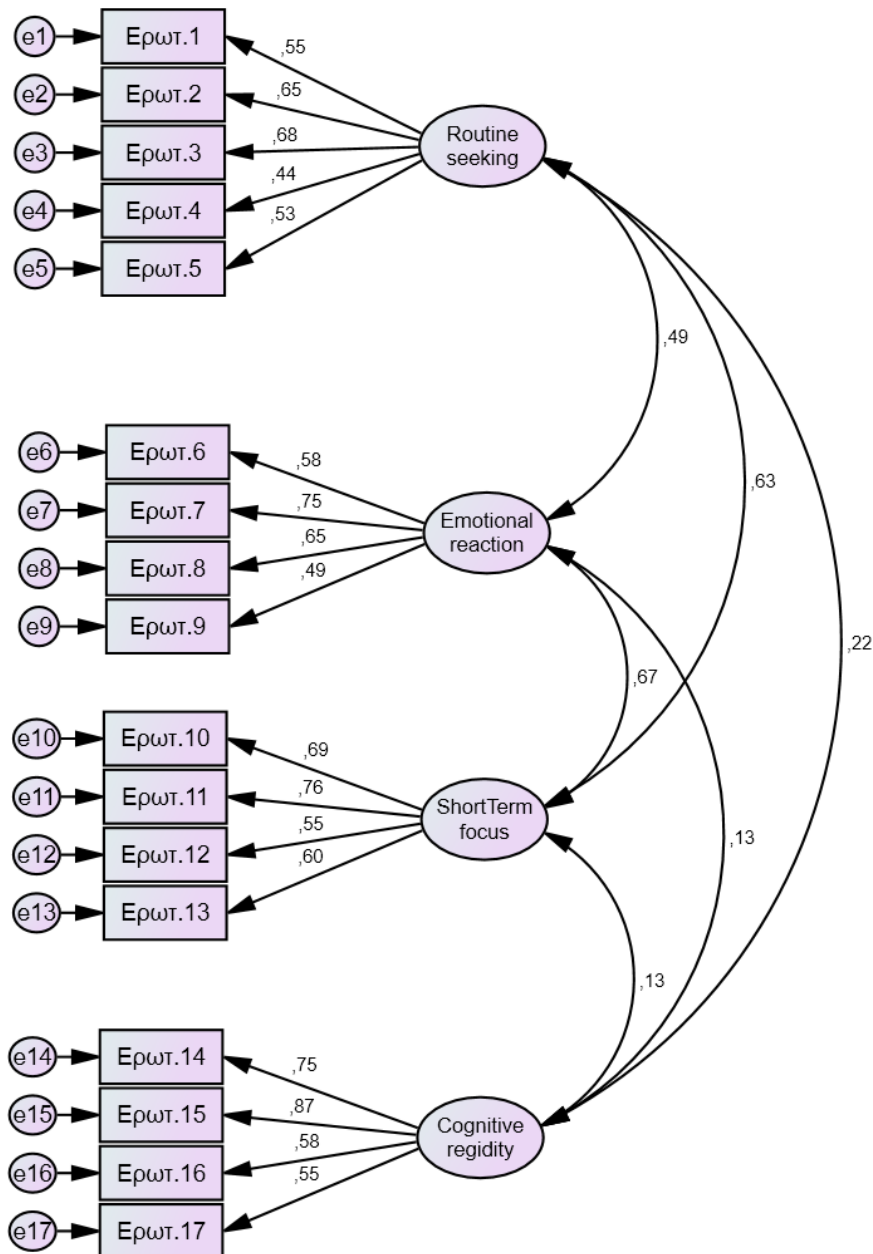
Τα αποτελέσματα εμφάνισαν πολύ καλή εφαρμογή των κριτηρίων στην κλίμακα τεσσάρων παραγόντων: $\chi^2 = 333.56$, $p < .001$, $df = 113$, $\chi^2/df = 2.97$, $RMSEA = .062$ (90% CI of $RMSEA = .054-.069$), $GFI = .93$, $CFI = .91$, $IFI = .91$, $SRMR = .057$, $PNFI = .72$ και $PCFI = .75$. (Πίνακας 5.3, ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ).

Οι μέσοι όροι παραγόντων κυμάνθηκαν από $M = 2.50$ για τον παράγοντα της αναζήτησης ρουτίνας μέχρι $M = 3.50$ για τον παράγοντα της γνωστικής ακαμψίας (Πίνακας 5.4).

Πίνακας 5.4 Μέσοι όροι παραγόντων της κλίμακας για την αντίσταση στην αλλαγή

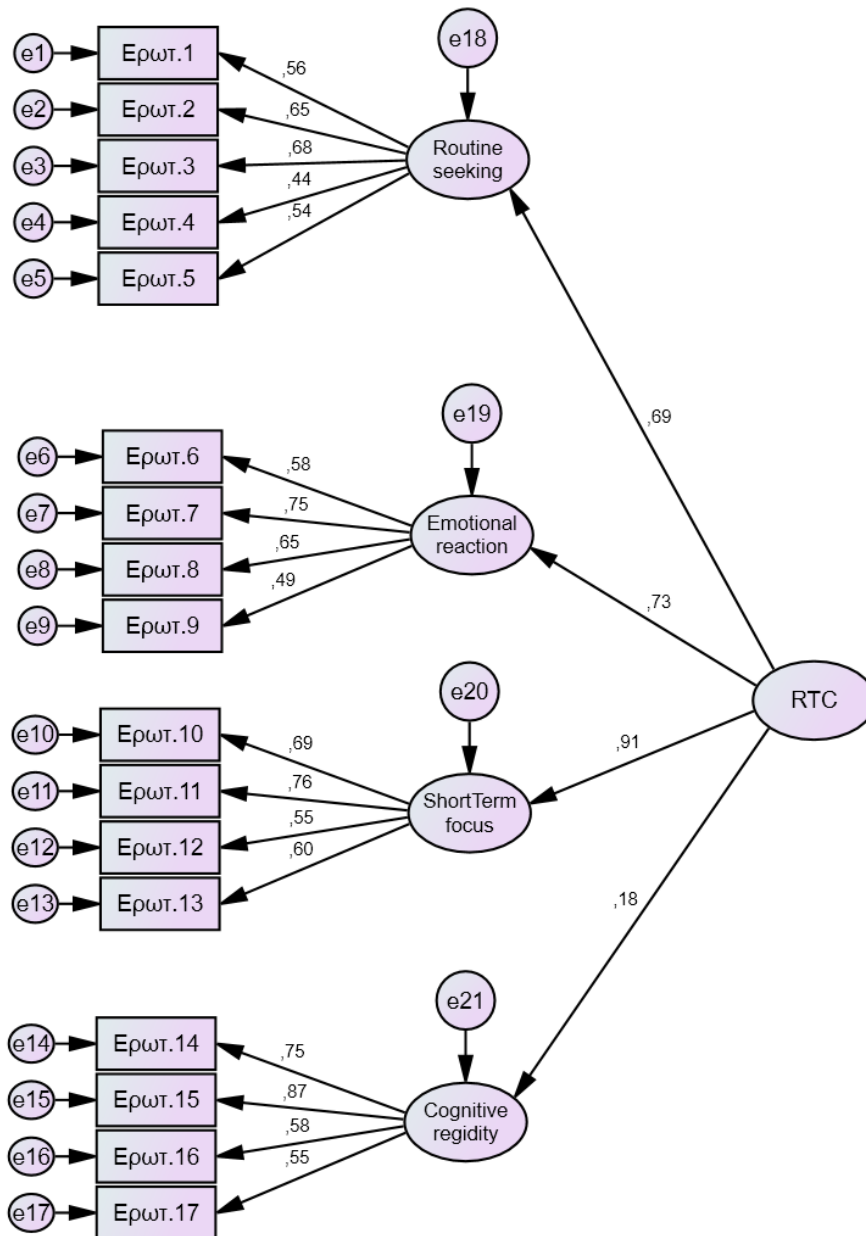
	Περιγραφικά στατιστικά				
	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
αναζήτηση ρουτίνας	520	1,00	5,00	2,50	,71
συναισθηματική αντίδραση	520	1,00	5,50	3,49	,88
βραχυπρόθεσμοι στόχοι	520	1,00	5,50	2,83	,86
γνωστική ακαμψία	520	1,00	6,00	3,50	1,01
RTC κλίμακα	520	1,53	4,65	3,05	,58

Ο Bentler (1995) θέτει ως όριο το 0.40 για αποδεκτές επιβαρύνσεις, ενώ οι Tabachnick και Fidell (2013) ερμηνεύουν επιβαρύνσεις πάνω από 0.32 ως φτωχές, από 0.45 ως αποδεκτές, από 0.55 ως καλές, από 0.63 ως πολύ καλές και 0.71 ως άριστες. Οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων κυμάνθηκαν από 0.13 μέχρι 0.67 (Σχήμα 5.1).



Σχήμα 5.1 Τυποποιημένες εκτιμήσεις των 17 κριτηρίων της κλίμακας Αντίστασης Στην Αλλαγή (RTC), σύμφωνα με την ΕΠΑ.

Τέλος, όλοι οι παράγοντες αποτελούν τμήματα της γενικότερης κλίμακας αντίστασης στην αλλαγή. Ως εκ τούτου, η ΕΠΑ διεξήχθη ξανά και τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν την κλίμακα δευτέρου επιπέδου: $\chi^2 = 342$ $p < .001$, $df = 115$, $\chi^2/df = 2.97$, RMSEA = .062, (90% CI of RMSEA = .054–.069), GFI = .93, CFI = .90, IFI = .90, SRMR = .059



Σχήμα 5.2 Τυποποιημένες εκτιμήσεις των 17 κριτηρίων της κλίμακας Αντίστασης Στην Αλλαγή (RTC) δευτέρου επιπέδου, σύμφωνα με την ΕΠΑ.

Κάθε ένας από τους παράγοντες πρώτου επιπέδου εμφάνισε υψηλή συσχέτιση με τον παράγοντα δευτέρου επιπέδου που κυμάνθηκαν από 0.69 μέχρι 0.91. Εξάιρεση αποτέλεσε ο παράγοντας της γνωστικής ακαμψίας, του οποίου η συσχέτιση εμφανίστηκε ιδιαίτερα χαμηλή (.18) (Σχήμα 5.2).

5.3.5 Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

Έγινε έλεγχος της εσωτερικής συνοχής κάθε παράγοντα και ολόκληρου του μοντέλου ως ολότητα. Καμία στατιστικώς σημαντική βελτίωση δεν προέκυψε στην περίπτωση αφαίρεσης κάποιου κριτηρίου (*Cronbach's a if item deleted*). Ο δείκτης εσωτερικής συνοχής Cronbach's alpha υπολογίστηκε .71 για τον παράγοντα αναζήτησης ρουτίνας, .70 για τον παράγοντα συναισθηματικής αντίδρασης, .75 για τον παράγοντα βραχυπρόθεσμης εστίασης, .79 για τον παράγοντα γνωστικής ακαμψίας, και .80 για ολόκληρη την κλίμακα (Πίνακας 5.5). Οι τιμές όλων των παραγόντων αλλά και ολόκληρης της κλίμακας ήταν μεγαλύτερες από το ευρέως αποδεκτό όριο του 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994). Τέλος, οι διορθωμένες συσχετίσεις του κάθε ερωτήματος με τη συνολική τιμή της κλίμακας (*corrected item-total correlations*), καθώς και οι συσχετίσεις των ερωτημάτων του κάθε παράγοντα μεταξύ τους (*inter-item correlations*) κυμάνθηκαν σε εξίσου απόλυτα ικανοποιητικά επίπεδα (Πίνακας 5.5).

Πίνακας 5.5 Δείκτες αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου αξιολόγησης της απόδοσης της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή, RTC

Παράγοντες (αρ. κριτηρίων)	Συσχετίσεις ερωτημάτων κλίμακας	Συνδιακυμάνσεις ερωτημάτων κλίμακας	Συσχετίσεις ερωτημάτων με την κλίμακα	Cronbach's alpha
	Mean (Min – Max)	Mean (Min – Max)	Mean (Min – Max)	
Αναζήτηση ρουτίνας	3,24	12,50	2,32	.71
Συναισθηματική αντίδραση	2,20	13,94	1,93	.70
Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	2,54	11,31	2,17	.75
Γνωστική ακαμψία	2,87	14,01	2,39	.79
RTC κλίμακα	27,26	51,78	6,79	.80

5.4 Έλεγχος Διαφορών στις Απόψεις των Συμμετεχόντων με Βάση τα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά. Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης

Μέσω της ΕΠΑ, επιβεβαιώθηκαν οι παράγοντες της κλίμακας και τα κριτήρια που την απαρτίζουν. Στη συνέχεια ελέγχθηκαν οι διαφορές των απόψεων των συμμετεχόντων στους παράγοντες της κλίμακας σε συνάρτηση των δημογραφικών τους χαρακτηριστικών. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές (*independent variables*) καθορίστηκαν η ηλικία, το φύλο, η μόνιμη

κατοικία, η οικογενειακή κατάσταση, ο αριθμός των παιδιών, το μορφωτικό επίπεδο, η εργασιακή κατάσταση, το τμήμα σπουδών και το έτος σπουδών. Ως εξαρτημένες μεταβλητές (*dependent variables*) καθορίστηκαν οι παράγοντες της κλίμακας, δηλαδή οι τέσσερις υποκλίμακες: Αναζήτηση ρουτίνας, Συναισθηματική αντίδραση, Εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους, και Γνωστική ακαμψία. Η Πολυμεταβλητή Ανάλυσης Διακύμανσης (MANOVA) επιλέχθηκε ως η πιο κατάλληλη μέθοδος για τον εντοπισμό των διαφορών, με το επίπεδο σημαντικότητας να καθορίζεται κάθε φορά από τη διόρθωση Bonferroni, ανάλογα με τον αριθμό των δυνατών συγκρίσεων.

5.4.1 Πολυμεταβλητή ανάλυση διακύμανσης στην ενότητα αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή

Οι μέσες τιμές (M) και οι τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού φύλου παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.6. Τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής ανάλυσης διακύμανσης παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών συμμετεχόντων στα επίπεδα σημαντικότητας $p < .025$ (Wilks' $\Lambda = .949$, $F_{4,512} = 6.84$, $p < .001$, $\eta^2_p = .051$).

Πίνακας 5.6 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού φύλου

	Φύλο	M	SD	N
Αναζήτηση ρουτίνας	Άνδρες	2,70	,77	117
	Γυναίκες	2,45	,69	400
	Σύνολο	2,50	,71	517
Συναισθηματική αντίδραση	Άνδρες	3,37	,89	117
	Γυναίκες	3,53	,87	400
	Σύνολο	3,49	,87	517
Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	Άνδρες	2,93	,85	117
	Γυναίκες	2,80	,86	400
	Σύνολο	2,83	,86	517
Γνωστική ακαμψία	Άνδρες	3,68	,91	117
	Γυναίκες	3,45	1,03	400
	Σύνολο	3,50	1,01	517

Η απλή ανάλυση διασποράς (ANOVA) που ακολούθησε παρουσίασε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στον παράγοντα αναζήτηση ρουτίνας ($F(1,515) = 11.72$, $p < .001$, $\eta^2_p = .022$).

Οι μέσες τιμές (M) και οι τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικής ηλικιακής ομάδας παρουσιάζονται στον πίνακα 5.7 (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Τα αποτελέσματα της Πολυμεταβλητής Ανάλυσης Διακύμανσης δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικής ηλικιακής ομάδας στα επίπεδα σημαντικότητας $p < .008$ (Wilks' $\Lambda = .954$, $F(20,1652) = 1.19$, $p < .257$, $\eta^2_p = .012$).

Οι μέσες τιμές (M) και οι τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων με διαφορετικό αριθμό παιδιών παρουσιάζονται στον πίνακα 5.8 (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Τα αποτελέσματα της Πολυμεταβλητής Ανάλυσης Διακύμανσης δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των συμμετεχόντων με διαφορετικό αριθμό παιδιών στα επίπεδα σημαντικότητας $p < .009$ (Wilks' $\Lambda = .961$, $F(16,1427) = 1.18$, $p < .28$, $\eta^2_p = .010$).

Οι μέσες τιμές (M) και οι τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων αγροτικής και αστικής μόνιμης κατοικίας παρουσιάζονται στον πίνακα 5.9 (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Τα αποτελέσματα της Πολυμεταβλητής Ανάλυσης Διακύμανσης δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των συμμετεχόντων αγροτικής και αστικής μόνιμης κατοικίας στα επίπεδα σημαντικότητας $p < .025$ (Wilks' $\Lambda = .983$, $F(4,510) = 2.165$, $p < .072$, $\eta^2_p = .017$).

Οι μέσες τιμές (M) και οι τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικής οικογενειακής κατάστασης παρουσιάζονται στον πίνακα 5.10 (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Τα αποτελέσματα της Πολυμεταβλητής Ανάλυσης Διακύμανσης δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικής οικογενειακής κατάστασης στα επίπεδα σημαντικότητας $p < .012$ (Wilks' $\Lambda = .954$, $F(12,1336) = 1.99$, $p < .022$, $\eta^2_p = .016$).

Οι μέσες τιμές (M) και οι τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικής εργασιακής κατάστασης παρουσιάζονται στον πίνακα 5.11 (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Τα αποτελέσματα της Πολυμεταβλητής Ανάλυσης Διακύμανσης δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των

συμμετεχόντων διαφορετικής εργασιακής κατάστασης στα επίπεδα σημαντικότητας $p < .012$ (Wilks' $\Lambda = .978$, $F(12,1180) = .84$, $p < .606$, $\eta^2_p = .007$).

Οι μέσες τιμές (M) και οι τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού επιπέδου σπουδών παρουσιάζονται στον πίνακα 5.12 (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Τα αποτελέσματα της Πολυμεταβλητής Ανάλυσης Διακύμανσης δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού επιπέδου σπουδών στα επίπεδα σημαντικότητας $p < .012$ (Wilks' $\Lambda = .944$, $F(12,1114) = 2.04$, $p < .018$, $\eta^2_p = .019$).

Οι μέσες τιμές (M) και οι τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού τμήματος σπουδών παρουσιάζονται στον πίνακα 5.13. Τα αποτελέσματα της Πολυμεταβλητής Ανάλυσης Διακύμανσης παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού τμήματος σπουδών στα επίπεδα σημαντικότητας $p < .008$ (Wilks' $\Lambda = .877$, $F(20,1696) = 3.41$, $p < .001$, $\eta^2_p = .032$).

Πίνακας 5.13 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού τμήματος σπουδών

	ΤΜΗΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ	M	SD	N
Αναζήτηση ρουτίνας	ΤΟΔΑ	2,75	,92	19
	ΝΟΣ_ΠΑΠΕΛ	2,44	,66	186
	ΝΟΣ_ΕΚΠΑ	2,33	,66	134
	ΤΕΙ_ΓΕΩ	2,69	,80	85
	ΕΚΠΑ_ΠΜΣ	2,61	,69	58
	ΤΕΙ_ΠΜΣ	2,71	,71	38
	Σύνολο	2,50	,71	520
Συναισθηματική αντίδραση	ΤΟΔΑ	3,45	1,02	19
	ΝΟΣ_ΠΑΠΕΛ	3,58	,87	186
	ΝΟΣ_ΕΚΠΑ	3,42	,87	134
	ΤΕΙ_ΓΕΩ	3,51	,87	85
	ΕΚΠΑ_ΠΜΣ	3,40	,93	58
	ΤΕΙ_ΠΜΣ	3,38	,82	38
	Σύνολο	3,49	,88	520
Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	ΤΟΔΑ	3,25	1,22	19
	ΝΟΣ_ΠΑΠΕΛ	2,81	,78	186
	ΝΟΣ_ΕΚΠΑ	2,61	,86	134
	ΤΕΙ_ΓΕΩ	3,21	,81	85
	ΕΚΠΑ_ΠΜΣ	2,68	,85	58
	ΤΕΙ_ΠΜΣ	2,82	,84	38
	Σύνολο	2,83	,86	520

	ΤΜΗΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ	M	SD	N
Γνωστική ακαμψία	ΤΟΔΑ	3,71	,94	19
	ΝΟΣ_ΠΑΠΕΛ	3,43	1,05	186
	ΝΟΣ_ΕΚΠΑ	3,45	1,03	134
	ΤΕΙ_ΓΕΩ	3,67	,93	85
	ΕΚΠΑ_ΠΜΣ	3,38	,92	58
	ΤΕΙ_ΠΜΣ	3,75	,97	38
	Σύνολο	3,50	1,01	520

Η απλή ανάλυση διασποράς (ANOVA) μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού τμήματος σπουδών παρουσίασε στατιστικά σημαντικές διαφορές στους παράγοντες αναζήτηση ρουτίνας ($F(5,514) = 4.45, p < .001, \eta^2_p = .041$) και εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους ($F(5,514) = 6.72, p < .001, \eta^2_p = .061$).

Τέλος, η μέθοδος διόρθωσης Bonferroni για τον παράγοντα αναζήτηση ρουτίνας παρουσίασε στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ των συμμετεχόντων του τμήματος ΝΟΣ_ΕΚΠΑ και ΤΕΙ_ΓΕΩ ($p < .004$). Η μέση τιμή ($M = 2.69$) για τους συμμετέχοντες του ΤΕΙ_ΓΕΩ ήταν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερη της μέσης τιμής ($M = 2.33$) των συμμετεχόντων του ΝΟΣ_ΕΚΠΑ, όσον αφορά τον παράγοντα αναζήτηση ρουτίνας. Επίσης, η μέθοδος διόρθωσης Bonferroni για τον παράγοντα εστίασης σε βραχυπρόθεσμους στόχους παρουσίασε ομοίως στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ των συμμετεχόντων του τμήματος ΤΕΙ_ΓΕΩ και των τμημάτων ΝΟΣ_ΠΑΠΕΛ ($p < .004$), ΠΜΣ_ΕΚΠΑ ($p < .003$) και ΝΟΣ_ΕΚΠΑ ($p < .001$). Συγκεκριμένα: η μέση τιμή ($M = 3.21$) για τους συμμετέχοντες του ΤΕΙ_ΓΕΩ ήταν στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερη της μέσης τιμής των συμμετεχόντων του ΝΟΣ_ΠΑΠΕΛ ($M = 2.81$), του ΠΜΣ_ΕΚΠΑ ($M = 2.68$), και του ΝΟΣ_ΕΚΠΑ ($M = 2.61$), όσον αφορά τον παράγοντα εστίασης σε βραχυπρόθεσμους στόχους.

Οι μέσες τιμές (M) και οι τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού εξαμήνου σπουδών παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.14. Τα αποτελέσματα της Πολυμεταβλητής Ανάλυσης Διακύμανσης παρουσίασαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού εξαμήνου σπουδών στα επίπεδα σημαντικότητας $p < .010$ (Wilks' $\Lambda = .909, F(16,1565) = 2.01, p < .001, \eta^2_p = .023$).

Πίνακας 5.14 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού εξαμήνου σπουδών

	ΕΞΑΜΗΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	M	SD	N
Αναζήτηση ρουτίνας	1ο	2,69	,80	85
	2ο	2,59	,67	148
	4ο	2,34	,67	185
	6ο	2,52	,68	47
	8ο	2,50	,76	55
	Total	2,50	,71	520
Συναισθηματική αντίδραση	1ο	3,51	,87	85
	2ο	3,45	,90	148
	4ο	3,44	,87	185
	6ο	3,69	,87	47
	8ο	3,53	,84	55
	Total	3,49	,88	520
Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	1ο	3,21	,81	85
	2ο	2,77	,80	148
	4ο	2,66	,86	185
	6ο	2,96	,90	47
	8ο	2,84	,88	55
	Total	2,83	,86	520
Γνωστική ακαμψία	1ο	3,67	,93	85
	2ο	3,56	,99	148
	4ο	3,44	1,05	185
	6ο	3,35	1,01	47
	8ο	3,40	,99	55
	Total	3,50	1,01	520

Η απλή ανάλυση διασποράς (ANOVA) μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού εξαμήνου σπουδών παρουσίασε στατιστικά σημαντικές διαφορές στους παράγοντες αναζήτησης ρουτίνας ($F(5,515) = 4.53, p < .001, \eta^2_p = .034$) και εστίασης σε βραχυπρόθεσμους στόχους ($F(5,515) = 4.84, p < .001, \eta^2_p = .050$).

Τέλος, η μέθοδος διόρθωσης Bonferroni για τον παράγοντα αναζήτηση ρουτίνας παρουσίασε στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ των συμμετεχόντων των εξαμήνων 1 και 4 ($p < .002$) και για τον παράγοντα εστίασης σε βραχυπρόθεσμους στόχους μεταξύ των συμμετεχόντων του 1^{ου} εξαμήνου και των εξαμήνων 2 και 4 ($p < .001$ και $p < .001$ αντίστοιχα).

5.5 Έλεγχος συσχέτισης της κλίμακας Resistance To Change (RTC) με τις κλίμακες χαρακτηριστικών προσωπικότητας

Η συσχέτιση της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (Resistance to Change, RTC) με την κλίμακα Αυτοεκτίμησης (Self-Esteem Scale, SES) εξετάστηκε μέσω του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 5.15.

Πίνακας 5.15 Συσχέτιση της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (RTC) με την κλίμακα Αυτοεκτίμησης (SES)

		Συσχετίσεις					
		Αναζήτηση ρουτίνας	Συναισθηματική αντίδραση	Βραχυ/σμοι στόχοι	Γνωστική ακαμψία	Κλίμακα RTC	Κλίμακα SES
Αναζήτηση ρουτίνας	Pearson Correlation	1					
	N	520					
Συναισθηματική αντίδραση	Pearson Correlation	,364	1				
	Sig. (2-tailed)	,000					
	N	520	520				
Βραχυ/σμοι στόχοι	Pearson Correlation	,448	,515	1			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000				
	N	520	520	520			
Γνωστική ακαμψία	Pearson Correlation	,170	,098	,088	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,026	,044			
	N	520	520	520	520		
Κλίμακα RTC	Pearson Correlation	,723	,713	,736	,539	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		
	N	520	520	520	520	520	
Κλίμακα SES	Pearson Correlation	-,144	-,147	-,236	,171	-,118	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,000	,000	,007	
	N	520	520	520	520	520	520

Οι συντελεστές συσχετισμού Pearson μεταξύ της κλίμακας Αυτοεκτίμησης SES και της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή RTC, αλλά και των παραγόντων της, εμφάνισαν από χαμηλή έως μέτρια, στατιστικώς σημαντική συσχέτιση. Αναλυτικότερα:

- Αυτοεκτίμηση με Αντίσταση: χαμηλή αρνητική στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(518) = -.12, p<007$)
- Αυτοεκτίμηση με Γνωστική ακαμψία: θετική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(518) = .17, p<001$)
- Αυτοεκτίμηση με Εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους: αρνητική, μέτρια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(518) = -.24, p<001$)
- Αυτοεκτίμηση με Συναισθηματική αντίδραση: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(518) = -.15, p<001$)
- Αυτοεκτίμηση με Αναζήτηση ρουτίνας: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(518) = -.14, p<001$)

Η συσχέτιση της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (Resistance to Change, RTC) με την κλίμακα Αυτοαποτελεσματικότητας (General Self-Efficacy Scale, GSES), εξετάστηκε μέσω του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 5.16.

Πίνακας 5.16 Συσχέτιση της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (RTC) με την κλίμακα Αυτοαποτελεσματικότητας (GSES)

		Συσχετίσεις					
		Αναζήτηση ρουτίνας	Συναισθηματική αντίδραση	Βραχυ/σμοι στόχοι	Γνωστική ακαμψία	Κλίμακα RTC	Κλίμακα GSES
Αναζήτηση ρουτίνας	Pearson Correlation N	1 520					
Συναισθηματική αντίδραση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,364 ,000 520	1 520				
Βραχυ/σμοι στόχοι	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,448 ,000 520	,515 ,000 520	1 520			
Γνωστική ακαμψία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,170 ,000 520	,098 ,026 520	,088 ,044 520	1 520		
Κλίμακα RTC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,723 ,000 520	,713 ,000 520	,736 ,000 520	,539 ,000 520	1 520	
Κλίμακα GSES	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,150 ,001 516	-,100 ,023 516	-,139 ,001 516	,247 ,000 516	-,038 ,388 516	1 516

Ο συντελεστής συσχετισμού Pearson μεταξύ της κλίμακας Αυτοαποτελεσματικότητας GSES και της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή RTC δεν εμφάνισε γραμμική συσχέτιση [$r(514) = .04, p < .388$].

Οι συντελεστές συσχετισμού Pearson μεταξύ της κλίμακας Αυτοαποτελεσματικότητας GSES και των παραγόντων της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή RTC εμφάνισαν από χαμηλή έως μέτρια, στατιστικώς σημαντική συσχέτιση. Αναλυτικότερα:

- Αυτοαποτελεσματικότητα με Γνωστική ακαμψία: θετική, μέτρια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(514) = .25, p < .001$)
- Αυτοαποτελεσματικότητα με Αναζήτηση ρουτίνας: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(514) = -.15, p < .001$)

- Αυτοαποτελεσματικότητα με Εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(514) = -.14, p<001$)
- Αυτοαποτελεσματικότητα με Συναισθηματική αντίδραση: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(514) = -.10, p<023$)

Η συσχέτιση της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (Resistance to Change, RTC) με την Πολυδιάστατη Κλίμακα Κέντρου Ελέγχου (Multidimensional Locus of Control Scale, LOC) εξετάστηκε μέσω του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 5.17.

Πίνακας 5.17 Συσχέτιση της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (RTC) με την κλίμακα Ελέγχου (LOC)

		Συσχετίσεις							
		Αναζήτηση ρουτίνας	Συναισθ/τική αντίδραση	Βραχυ/σμοι στόχοι	Γνωστική ακαμψία	Κλίμακα RTC	Υποκλίμακα Εσωτερικού ελέγχου	Υποκλίμακα Δυνατών άλλων	Υποκλίμακα Τύχης
Αναζήτηση ρουτίνας	Pearson N	1 520							
Συναισθ/τική αντίδραση	Pearson Sig. (2-tailed) N	,364 ,000 520	1 520						
Βραχυ/σμοι στόχοι	Pearson Sig. (2-tailed) N	,448 ,000 520	,515 ,000 520	1 520					
Γνωστική ακαμψία	Pearson Sig. (2-tailed) N	,170 ,000 520	,098 ,026 520	,088 ,044 520	1 520				
Κλίμακα RTC	Pearson Sig. (2-tailed) N	,723 ,000 520	,713 ,000 520	,736 ,000 520	,539 ,000 520	1 520			
Υποκλίμακα Εσωτερικού ελέγχου	Pearson Sig. (2-tailed) N	-,194 ,000 518	-,095 ,030 518	-,154 ,000 518	,109 ,013 518	-,114 ,009 518	1 518		
Υποκλίμακα Δυνατών άλλων	Pearson Sig. (2-tailed) N	,212 ,000 518	,144 ,001 518	,177 ,000 518	-,001 ,985 518	,191 ,000 518	-,036 ,418 518	1 518	
Υποκλίμακα Τύχης	Pearson Sig. (2-tailed) N	,153 ,000 518	,167 ,000 518	,179 ,000 518	-,061 ,162 518	,154 ,000 518	-,091 ,039 518	,530 ,000 518	1 518

Ο συντελεστής συσχετισμού Pearson μεταξύ των υποκλιμάκων της κλίμακας Κέντρου Ελέγχου (LOC) και της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (RTC) εμφάνισε χαμηλές, στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις. Αναλυτικότερα:

- Υποκλίμακα Εσωτερικού ελέγχου με Αντίσταση: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(514) = -.15, p<.009$)
- Υποκλίμακα Δυνατών άλλων με Αντίσταση: θετική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(514) = .19, p<.001$)
- Υποκλίμακα Τύχης με Αντίσταση: θετική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(514) = .15, p<.001$)

Οι συντελεστές συσχετισμού Pearson μεταξύ των υποκλιμάκων της κλίμακας Κέντρου Ελέγχου (LOC) και των παραγόντων της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή RTC, εμφάνισαν χαμηλές έως μέτριες στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις, εκτός από τις υποκλίμακες των Δυνατών άλλων και της Τύχης με τον παράγοντα της Γνωστικής ακαμψίας . Αναλυτικότερα:

- Υποκλίμακα Εσωτερικού ελέγχου με:
 - Γνωστική ακαμψία: θετική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = .11, p<.013$)
 - Αναζήτηση ρουτίνας: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = -.19, p<.001$)
 - Εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = -.15, p<.001$)
 - Συναισθηματική αντίδραση: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = -.10, p<.030$)
- Υποκλίμακα Δυνατών άλλων με:
 - Αναζήτηση ρουτίνας: θετική, μέτρια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = .21, p<.001$)
 - Εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους: θετική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = .18, p<.001$)
 - Συναισθηματική αντίδραση: θετική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = .14, p<.001$)
- Υποκλίμακα Τύχης με:
 - Εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους: θετική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = .18, p<.001$)

- ο Συναισθηματική αντίδραση: θετική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = .17, p < .001$)
- ο Αναζήτηση ρουτίνας: θετική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = .15, p < .001$)

Η συσχέτιση των παραγόντων της Διεθνούς Κλίμακας Προσωπικότητας (IPIP) με την κλίμακα Αντίστασης στην Αλλαγή (Resistance to Change, RTC) εξετάστηκε μέσω του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον πίνακα 5.18.

Πίνακας 5.18 Συσχέτιση της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (RTC) με την Διεθνή Κλίμακα Προσωπικότητας (IPIP)

		Συσχετίσεις									
		Αναζήτηση ρουτίνας	Συναισθ/κη αντίδραση	Βραχυ/σμοι στόχοι	Γνωστική ακαμψία	Κλίμακα RTC	Ευσυνειδησία	Συναισθ/τική σταθερότητα	Πνευματική καλλιέργεια	Προσήγεια	Εξωστρέφεια
Αναζήτηση ρουτίνας	Pearson Correlation N	1 520									
Συναισθ/κη αντίδραση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,364 ,000 520	1 520								
Βραχυ/σμοι στόχοι	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,448 ,000 520	,515 ,000 520	1 520							
Γνωστική ακαμψία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,170 ,000 520	,098 ,026 520	,088 ,044 520	1 520						
Κλίμακα RTC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,723 ,000 520	,713 ,000 520	,736 ,000 520	,539 ,000 520	1 520					
Ευσυνειδησία	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,108 ,014 516	,091 ,038 516	-,085 ,055 516	,199 ,000 516	,045 ,304 516	1 516				
Συναισθ/τική σταθερότητα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,048 ,275 516	-,263 ,000 516	-,212 ,000 516	,123 ,005 516	-,136 ,002 516	,119 ,007 516	1 516			
Πνευματική καλλιέργεια	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,261 ,000 516	-,076 ,084 516	-,217 ,000 516	,072 ,103 516	-,169 ,000 516	,196 ,000 516	-,027 ,536 516	1 516		

		Συσχετίσεις									
		Αναζήτηση ρουτίνας	Συναισθ/κη αντίδραση	Βραχυ/σμοι στόχοι	Γνωστική ακαμψία	Κλίμακα RTC	Ευσυνειδησία	Συναισθ/τική σταθερότητα	Πνευματική καλλιέργεια	Προσήνεια	Εξωστρέφεια
Προσήνεια	Pearson Correlation	-,262	-,019	-,177	-,015	-,171	,339	,015	,345	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,662	,000	,727	,000	,000	,737	,000		
	N	516	516	516	516	516	516	516	516	516	
Εξωστρέφεια	Pearson Correlation	-,277	-,177	-,265	,002	-,257	,075	,099	,477	,236	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,969	,000	,087	,024	,000	,000	
	N	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516

Οι συντελεστές συσχετισμού Pearson μεταξύ των παραγόντων της κλίμακας Προσωπικότητας (IPIP) και της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (RTC) εμφάνισαν από χαμηλή έως μέτρια, στατιστικώς σημαντική συσχέτιση, εκτός από τη σχέση της κλίμακας RTC και του παράγοντα Ευσυνειδησίας, που εμφάνισε μη στατιστικώς σημαντική συσχέτιση. Αναλυτικότερα:

- Συναισθηματική σταθερότητα με Αντίσταση: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(514) = -.14, p<002$)
- Πνευματική καλλιέργεια με Αντίσταση: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(514) = -.17, p<001$)
- Προσήνεια με Αντίσταση: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(514) = -.17, p<001$)
- Εξωστρέφεια με Αντίσταση: αρνητική, μέτρια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(514) = -.26, p<001$)

Οι συντελεστές συσχετισμού Pearson μεταξύ των παραγόντων της κλίμακας Προσωπικότητας (IPIP) και των παραγόντων της κλίμακας Αντίστασης στην Αλλαγή (RTC), εμφάνισαν χαμηλές έως μέτριες στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις, εκτός από: α) τον παράγοντα Ευσυνειδησίας με τον παράγοντα Εστίασης σε βραχυπρόθεσμους στόχους β) τους παράγοντες Πνευματική καλλιέργεια, Προσήνεια και Εξωστρέφεια με τον παράγοντα της Γνωστικής ακαμψίας, γ) τον παράγοντα Συναισθηματικής σταθερότητας με τον παράγοντα Αναζήτησης ρουτίνας, δ) τους παράγοντες Πνευματική καλλιέργεια και Προσήνεια με τον παράγοντα Συναισθηματικής αντίδρασης. Αναλυτικότερα:

- Ευσυνειδησία με:
 - ο Γνωστική ακαμψία: θετική, μέτρια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = .20, p<013$)

- Αναζήτηση ρουτίνας: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = -.11, p<.014$)
- Συναισθηματική αντίδραση: θετική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = .09, p<.038$)
- Συναισθηματική σταθερότητα με:
 - Γνωστική ακαμψία: θετική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = .12, p<.005$)
 - Εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους: αρνητική, μέτρια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = -.21, p<.001$)
 - Συναισθηματική αντίδραση: αρνητική, μέτρια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = -.26, p<.001$)
- Πνευματική καλλιέργεια με:
 - Εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους: αρνητική, μέτρια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = -.22, p<.001$)
 - Αναζήτηση ρουτίνας: αρνητική, μέτρια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = -.26, p<.001$)
- Προσήνεια με:
 - Εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = -.18, p<.001$)
 - Αναζήτηση ρουτίνας: αρνητική, μέτρια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = -.26, p<.001$)
- Εξωστρέφεια με:
 - Εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους: αρνητική, μέτρια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = -.27, p<.001$)
 - Συναισθηματική αντίδραση: αρνητική, χαμηλή στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = -.18, p<.001$)
 - Αναζήτηση ρουτίνας: αρνητική, μέτρια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($r(515) = -.28, p<.001$)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η μελέτη αυτή σκοπό είχε τον έλεγχο αξιοπιστίας και εγκυρότητας της κλίμακας RTC που μετράει το χαρακτηριστικό της προδιάθεσης για την αντίσταση στην αλλαγή. Τα αποτελέσματα παρείχαν επαρκή αποτελέσματα για να υποστηρίξουν ότι η κλίμακα είναι ένα χρήσιμο και έγκυρο εργαλείο για να χρησιμοποιηθεί στον ελληνικό πληθυσμό.

6.1 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της RTC

Τα αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαίωσαν την αρχική δομή του πρότυπου ερωτηματολογίου για την Αντίσταση στην Αλλαγή (Resistance to Change Scale, RTC; Oreg, 2003). Όσον αφορά τον έλεγχο αξιοπιστίας της κλίμακας, τα αποτελέσματα έδειξαν πως εμφάνισε αρκετά καλή εσωτερική συνέπεια. Ο έλεγχος αξιοπιστίας περιλάμβανε τον έλεγχο εσωτερικής συνοχής Cronbach's alpha κάθε παράγοντα αλλά και ολόκληρου του μοντέλου. Οι τιμές τόσο για τις υποκλίμακες όσο και για ολόκληρη την κλίμακα ήταν μεγαλύτερες από το ευρέως αποδεκτό όριο του 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994). Ο δείκτης εσωτερικής συνοχής για ολόκληρη την κλίμακα υπολογίστηκε σε .80. Ειδικότερα για τους παράγοντες, ο Cronbach's alpha ήταν: .71 για τον παράγοντα αναζήτηση ρουτίνας, .70 για τον παράγοντα συναισθηματική αντίδραση, .75 για τον παράγοντα εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους, .79 για τον παράγοντα γνωστική ακαμψία.

Η ΕΠΑ με τη χρήση της μεθόδου μέγιστης πιθανοφάνειας έδωσε αποτελέσματα που εμφάνισαν πολύ καλή εφαρμογή των κριτηρίων στην κλίμακα τεσσάρων παραγόντων (Πίνακας 5.3). Οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων κυμάνθηκαν από 0.13 μέχρι 0.67 (Σχήμα 5,1), ενώ οι μέσοι όροι των παραγόντων κυμάνθηκαν από 2.50 μέχρι 3.50 (Πίνακας 5.4). Επειδή όλοι οι παράγοντες αποτελούν τμήματα της γενικότερης κλίμακας αντίστασης στην αλλαγή, η ΕΠΑ διεξήχθη ξανά και τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν την κλίμακα δευτέρου επιπέδου (Σχήμα 5.2). Κάθε ένας από τους παράγοντες πρώτου επιπέδου εμφάνισε υψηλή συσχέτιση με τον παράγοντα δευτέρου επιπέδου που κυμάνθηκαν από 0.69 μέχρι 0.91, εκτός από τον παράγοντα της γνωστικής ακαμψίας, του οποίου η συσχέτιση εμφανίστηκε ιδιαίτερα χαμηλή (.18). Τα αποτελέσματα αυτά είναι σύμφωνα με αυτά που αναφέρθηκαν σε άλλες μελέτες (Arciniega & González, 2009; Oreg et al. 2008) και παρέχουν επαρκή στοιχεία για την εγκυρότητα της δομής της κλίμακας.

Η αξιοπιστία της RTC επιβεβαιώνεται και σε αρκετές διεθνείς μελέτες (Kalman, & Bozbayindir, 2017; Palos & Gunaru, 2017; Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė, 2014; Johansson et al. 2014; Battistelli et al. 2013; Michel et al., 2013; Mulki et al. 2012; Oreg & Sverdlik, 2011; Foster, 2010; Lamn & Gordon, 2010; Campbell & Campbell, 2009; Oreg & Berson, 2009; Oreg et al., 2009; Saksvik & Hetland, 2009; Sverdlik & Oreg, 2009; Nov & Ye, 2008; Oreg et al., 2008; Oreg, 2006; Campbell, 2006). Στις μελέτες αυτές ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας της συγκεκριμένης κλίμακας ήταν πάντα μεγαλύτερος του .70. Αναφορικά δε με την εγκυρότητα της κλίμακας, τα αποτελέσματα πολλών εξ αυτών των μελετών έχουν επιβεβαιώσει την ισχυρή συσχέτιση της αντίστασης στην αλλαγή με θεωρητικά σχετιζόμενες μεταβλητές και την ασθενή συσχέτισή της με θεωρητικά μη σχετιζόμενες μεταβλητές.

6.2 Συσχετισμοί μεταξύ των μέτρων προσωπικότητας που αξιολογήθηκαν

Από τον έλεγχο συσχετίσεων της κλίμακας RTC με τις τέσσερις κλίμακες προσωπικών χαρακτηριστικών (SES, GSES, LOC, IPIP), επιβεβαιώθηκε η αρχική θεωρία ότι η αντίσταση στην αλλαγή σχετίζεται θετικά με συντηρητικές αξίες και αρνητικά με αξίες ανοιχτές και φιλελεύθερες. Όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα, οι άνθρωποι που έχουν υψηλή αυτοεκτίμηση και υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα έχουν λιγότερες πιθανότητες να είναι αρνητικά προδιαθετημένοι απέναντι στην αλλαγή. Όσον αφορά σε άλλα χαρακτηριστικά, τα άτομα αυτά φαίνεται ότι είναι λιγότερο πιθανό να προσκολλώνται στην ρουτίνα, να αισθάνονται άγχος ή δυσφορία από μια αλλαγή, να είναι στενόμυαλα καθώς και να ενδιαφέρονται μόνο για τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα που μπορεί να αποκομίσουν από μια αλλαγή. Επιπλέον, φαίνεται πως αυτοί που θεωρούν πως ελέγχουν οι ίδιοι την ζωή τους (σε αντίθεση με κάποιο άλλο πιο ισχυρό άτομο ή τον παράγοντα του τυχαίου) έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιδιώκουν μια αλλαγή, για να βγουν από τη ρουτίνα, και για να αποκομίσουν τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που θεωρούν ότι μπορεί να τους προσφέρει. Επιπροσθέτως, τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι άτομα ευσυνειδήτα είναι λιγότερο πιθανό να αναζητούν την ρουτίνα και να αντιδρούν συναισθηματικά απέναντι σε μια αλλαγή. Όμως, τείνουν να δυσκολεύονται να ακούσουν τη γνώμη κάποιου άλλου. Μεταξύ των άλλων, φάνηκε πως όσοι είναι σταθεροί συναισθηματικά έχουν λιγότερες πιθανότητες να αισθανθούν άγχος και δυσφορία από την επιβαλλόμενη αλλαγή, όμως είναι πιο πιθανό και αυτοί να είναι στενόμυαλοι απέναντι σε μια άλλη άποψη. Σημαντικό εύρημα ήταν επίσης ότι τα άτομα αυτά φαίνεται να αδιαφορούν για τα μακροπρόθεσμα οφέλη μιας αλλαγής. Από την άλλη, οι

άνθρωποι με πνευματική καλλιέργεια τείνουν να ενδιαφέρονται για τα μακροπρόθεσμα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την επιβαλλόμενη αλλαγή και είναι πιθανότερο να επιδιώξουν μια αλλαγή προκειμένου να ξεφύγουν από την ρουτίνα. Τέλος, φαίνεται πως τα εξωστρεφή άτομα έχουν λιγότερες πιθανότητες να παραμείνουν προσκολλημένα στην ρουτίνα, αλλά είναι πιο πιθανό να αισθάνονται δυσφορία από την επιβαλλόμενη αλλαγή και να αδιαφορούν για τα μακροπρόθεσμα οφέλη της αλλαγής. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα από τη μελέτη του Oreg (2003).

Αναφορικά με το χαρακτηριστικό της προδιάθεσης για αλλαγή, τα αποτελέσματα έδειξαν πως εκείνοι που είναι λιγότερο σταθεροί συναισθηματικά, όχι τόσο καλλιεργημένοι πνευματικά, περισσότερο εσωστρεφείς, ή λιγότερο προσηνείς είναι πιθανότερο να αντισταθούν σε μια αλλαγή. Τα αποτελέσματα αυτά για άλλη μια φορά φαίνεται να καταλήγουν σε συμφωνία με αυτά της μελέτης του Oreg, καθώς ο τελευταίος έδειξε στην μελέτη του 2003 πως όσο λιγότερο σταθερός είναι κάποιος από συναισθηματική άποψη τόσο πιο πιθανό είναι να αισθάνεται απειλή από την αλλαγή και να της αντιστέκεται. Και αυτό γιατί είναι αναμενόμενο να έχει λιγότερη πίστη στις ικανότητές του για να αντιμετωπίσει την αλλαγή.

Εκτός από τις συσχετίσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών, μελετήθηκαν και αυτές μεταξύ των τεσσάρων υποκλιμάκων της κλίμακας. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι βρέθηκαν σημαντικές διασυνδέσεις μεταξύ των τεσσάρων παραγόντων. Όπως διαπίστωσε αρχικά το 2003 ο Oreg και επιβεβαίωσαν το 2009 οι Arciniega & González, οι υψηλότερες συσχετίσεις παρατηρήθηκαν μεταξύ των παραγόντων της συναισθηματικής αντίδρασης και της βραχυπρόθεσμης εστίασης. Αντίθετα, οι χαμηλότερες εντοπίστηκαν μεταξύ της γνωστικής ακαμψίας και των άλλων τριών παραγόντων. Το γεγονός ότι οι αναλύσεις αποκάλυψαν υψηλές διασυνδέσεις μεταξύ των τεσσάρων υποκλιμάκων-παραγόντων δεν πρέπει να αγνοηθεί, καθώς επιβεβαιώνει την ύπαρξη προδιάθεσης για αντίσταση στην αλλαγή. Εκτός αυτού, η ύπαρξη ποικιλίας στις συσχετίσεις των υποκλιμάκων με τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που φέρουν παρόμοιο εννοιολογικό πλαίσιο αντικατοπτρίζουν την ανάγκη διάκρισης μεταξύ των τεσσάρων παραγόντων της κλίμακας.

6.3 Αντίσταση στην αλλαγή και δημογραφικοί παράγοντες

Ο έλεγχος πιθανών διαφορών στις απόψεις των συμμετεχόντων βάση δημογραφικών χαρακτηριστικών με τη μέθοδο MANOVA στην μελέτη αυτή παρουσίασε τους παράγοντες του φύλου και του τμήματος σπουδών να επηρεάζουν την αντίσταση στην αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα, το αντρικό φύλο παρουσίασε στατιστικά σημαντική διαφορά σε όλες τις υποκλίμακες με εξαίρεση τον παράγοντα της συναισθηματικής αντίδρασης στον οποίο υπερέτησε το γυναικείο φύλο. Το αποτέλεσμα αυτό φαίνεται να συνάδει με την ευρέως αποδεκτή άποψη ότι οι γυναίκες είναι πιο συναισθηματικές.

Όσον αφορά στο τμήμα σπουδών, στον παράγοντα αναζήτησης ρουτίνας το ΝΟΣ_ΠΑΠΕΛ και το ΝΟΣ_ΕΚΠΑ παρουσίασαν την μικρότερη μέση τιμή έναντι των άλλων τμημάτων. Αντίστοιχα, το ΝΟΣ_ΠΑΠΕΛ και το ΤΕΙ_ΓΕΩ παρουσίασαν την μικρότερη μέση τιμή στον παράγοντα συναισθηματικής αντίδρασης, το ΤΟΔΑ και το ΤΕΙ_ΓΕΩ στον παράγοντα βραχυπρόθεσμης εστίασης, και το ΤΟΔΑ και το ΤΕΙ_ΠΜΣ στη γνωστική ακαμψία.

Όσον αφορά το εξάμηνο σπουδών, στον παράγοντα αναζήτησης ρουτίνας οι φοιτητές του 4^{ου} εξαμήνου παρουσίασαν την μικρότερη μέση τιμή έναντι των άλλων. Στον παράγοντα συναισθηματικής αντίδρασης όσο και στον παράγοντα βραχυπρόθεσμης εστίασης αντίστοιχα το 2^ο και το 4^ο εξάμηνο. Ενώ στη γνωστική ακαμψία αντίστοιχα το 4^ο, το 6^ο και το 8^ο. Τα αποτελέσματα αυτά φαίνεται να συμφωνούν εν μέρη με ευρήματα που προέκυψαν από τις αντίστοιχες διεθνείς μελέτες. Πιο συγκεκριμένα, ο Oreg στη μελέτη του 2006 διαπίστωσε πως η ηλικία έχει αρνητική συσχέτιση με τη συναισθηματική αντίσταση, ενώ το πόσο ευθύνης (υπάλληλοι σε διευθυντική θέση σε σύγκριση με απλούς υπαλλήλους) σχετίζεται θετικά με τη συναισθηματική και συμπεριφορική αντίσταση. Σε μελέτη στην Νορβηγία (Saksvik & Hetland, 2009), η ηλικία διαπιστώθηκε πως έχει αρνητική συσχέτιση με την κλίμακα RTC, δείχνοντας έτσι πως όσο νεότερος είναι κάποιος, τόσο υψηλότερο σκορ συγκεντρώνει στην κλίμακα. Επιπλέον, οι Campbell & Campbell (2009) διαπίστωσαν ότι, με την αυξημένη ηλικία και την εμπειρία, τα άτομα που προσελκύονται από το στρατό γίνονται πιο ανοικτά στην αλλαγή και ασχολούνται λιγότερο με την απόδειξη της ικανότητάς τους.

6.4 Η αξία της αντίστασης στην αλλαγή, η αξία μιας κλίμακας που μετράει το φαινόμενο

Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί το πρώτο και καθοριστικό βήμα για την αλλαγή. Παλιότερα επικρατούσε μια προσπάθεια εξάλειψης κάθε αντίδρασης. Το στοιχείο αυτό αποδείχτηκε να είναι μακριά από την πραγματικότητα. Πλέον, έχει γίνει κατανοητό πως μυστικό μιας επιτυχημένης αλλαγής αποτελεί η ανάγκη για μια γενικότερη στάση αποδοχής της αντίστασης. Η αντίσταση στην αλλαγή έχει αποδειχθεί πως θα επιδράσει καταλυτικά, εάν αξιολογηθεί σωστά. Αρκεί βέβαια να υπάρχουν και οι απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για τη πρέπουσα διαχείρισή της από τον παράγοντα της αλλαγής.

Μια κλίμακα που μπορεί να μετράει το φαινόμενο της αντίστασης άμεσα και ακόμα περισσότερο πριν καν να συμβεί η αλλαγή, να μετράει δηλαδή τη προδιάθεση του ατόμου για αντίσταση για αλλαγή, είναι ένα εργαλείο με χρηστικές δυνατότητες στη διαχείριση του προσωπικού ενός οργανισμού. Και αυτό γιατί στα τελικά αποτελέσματα της δράσης εντάσσονται αποτελέσματα που συνήθως κατατροπώνονται από την αντίσταση. Πιο συγκεκριμένα, η αποτελεσματική διαχείριση της αντίστασης θα μας προσφέρει τη δυνατότητα αναγνώρισης των αδυναμιών του σχεδίου δράσης για αλλαγή, ώστε να γίνει επανεκτίμηση των στόχων και αναδιαμόρφωση του σχεδίου δράσης. Επιπλέον, αυξάνονται οι πιθανότητες η αλλαγή να στεφθεί με επιτυχία, γεγονός που θα οδηγήσει στην βελτίωση ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, και στη μείωση απωλειών ανθρωπίνων πόρων. Στοιχεία αντιστρόφως ανάλογα της αντίστασης. Τέλος, η κλίμακα μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο δημιουργίας της καλύτερης δυνατής ομάδας, αφού μπορεί να καταδείξει τα άτομα εκείνα που διακατέχονται απο χαρακτηριστικά όπως ευελιξία, προσαρμοστικότητα, ανοιχτοί ορίζοντες, πρωτοτυπία, ομαδικό πνεύμα. Στοιχεία απαραίτητα για μια επιτυχημένη αλλαγή.

6.5 Περιορισμοί έρευνας

Κατά την έρευνα αυτή τηρήθηκαν όλοι οι κανόνες. Εντούτοις, ένας περιορισμός έγκειται στη μέθοδο δειγματοληψίας που επιλέχθηκε (δείγμα ευκολίας), καθώς ένα δείγμα προερχόμενο από τυχαία και στρωματοποιημένη δειγματοληψία θεωρείται αντιπροσωπευτικότερο και πιο αξιόπιστο.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η σταθερότητα είναι μια αξία που επιδιώκει κάθε οργανισμός, γιατί εξασφαλίζει ένα ήρεμο περιβάλλον δράσης, στοιχείο καθοριστικό για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και την προσφορά των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών προς τους πελάτες του. Εντούτοις, οι συνθήκες διαμορφώνουν ένα ρευστό περιβάλλον εργασίας. Πολλοί οργανισμοί στην προσπάθεια εναρμόνισης με τις συνθήκες της εποχής ψάχνουν λύσεις για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της αγοράς και τα προβλήματα που συνεχώς προκύπτουν. Σε αυτά έρχεται να προστεθεί και η προσπάθεια αξιοποίησης στο έπακρο των διαθέσιμων λιγοστών πόρων που διαθέτουν. Η απάντηση στα παραπάνω είναι η προσπάθεια για αλλαγή.

Το τελικό αποτέλεσμα μιας αλλαγής εξαρτάται από την οργάνωση της αλλαγής αυτής, τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί κατά την εφαρμογή της, την αντίσταση που θα προβάλουν οι υπάλληλοι, καθώς και την δεξιότητα του οργανισμού να αντιμετωπίσει αυτές τις αντιστάσεις. Η διαδικασία της αλλαγής είναι πανταχού παρούσα. Η αντίσταση των εργαζομένων απέναντί της έχει αναγνωριστεί ως ο καθοριστικότερος ίσως παράγοντας για την αποτυχημένη έκβασή της. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα περίπλοκο ζήτημα που απαιτεί τη συνεχή προσπάθεια από μέρους της διοίκησης για να αντιμετωπισθεί. Καθώς το κάθε άτομο είναι διαφορετικό από το άλλο, οι αντιλήψεις και οι λόγοι αντίστασης επίσης διαφέρουν. Συν τις άλλους, η φυσική τάση των ατόμων να διατηρήσουν το *status quo* συμβάλλει στη δυσκολία αποδοχής οτιδήποτε διαφορετικού.

Το κλειδί φαίνεται να μην βρίσκεται μόνο στα χαρακτηριστικά αυτού που καλείται να εφαρμόσει την αλλαγή, δηλαδή των υπαλλήλων. Η αρχή όλων βρίσκεται σε αυτόν που οργανώνει την αλλαγή. Ο προϊστάμενος-ηγέτης χρειάζεται να βλέπει τα εμπόδια σαν ευκαιρίες και να πιστεύει πρώτα αυτός ότι η αλλαγή θα είναι αποδοτική. Επιπλέον, απαιτείται να φροντίζει για στοιχεία που καθορίζουν την επιτυχία της αλλαγής, όπως η παροχή κινήτρων, η ενδυνάμωση των υπαλλήλων, η διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία. Τέλος, η εξασφάλιση μιας αξιόλογης ομάδας διαχείρισης της αλλαγής που φέρει μεταξύ άλλων χαρακτηριστικά όπως διορατικότητα, προσαρμοστικότητα, συνεχή ετοιμότητα να σηκώσει τα μανίκια και να προσπαθήσει για κάτι νέο, ευελιξία, ομαδικό πνεύμα, αγάπη για τις εκπλήξεις, είναι αδιαμφισβήτητα πολύτιμη.

Δυστυχώς, δεν έχει βρεθεί ως σήμερα κάποια πανάκεια για τη διαχείριση της αλλαγής. Μελέτες αποδεικνύουν πως το μεγαλύτερο ποσοστό των προσπαθειών που κάνουν οι οργανισμοί για αλλαγή αποτυγχάνουν. Το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα εξαρτάται από τα σημεία κλειδιά: γνώση για το φαινόμενο, δεξιότητες για τη διαχείρισή του και εργαλεία που μετρούν ακριβώς και αποδίδουν σωστά τα καθοριστικά για το αποτέλεσμα δεδομένα. Η αλλαγή για την αλλαγή δεν θα πρέπει να είναι ποτέ ο καθοδηγητικός στόχος ενός οργανισμού. Η αντίσταση στην αλλαγή δεν θα πρέπει ποτέ να αποτελεί φόβητρο και τροχοπέδη.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allas, R., Sharifi, S. (2002) Organizational learning and resistance to change in Estonian companies. *Human Resource Development International*, 5(3), 313–331. doi:10.1080/13678860210143550
- Arciniega, L.M., González, L. (2009) Validation of the Spanish language version of the resistance to change scale. *Personality and Individual Differences*, 46, 178-182, doi:10.1016/j.paid.2008.09.024
- Armenakis, A., Bedeian, A. (1999) Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 293-315. doi:10.1177/014920639902500303
- Armenakis, A., Harris, S., Mossholder, K. (1993) Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relation*, 46, 681-703. doi:10.1177/001872679304600601
- Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C. (2013) The impact of feedback from job and task autonomy in the relationship between dispositional resistance to change and innovative work behavior, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 26-41. doi:10.1080/1359432X.2011.616653
- Bentler, M. (1990). Comparative fit indexes in structural equation models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246.
- Bentler, M. (1995). EQS structural equations program manual. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- Bollen, A. (1989) *Structural Equation with Latent Variables*. New York: Wiley.
- Boohene, R., Williams, A.A. (2012) Resistance to Organisational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management*, 4(1), 135-145. doi:10.3968/j.ibm.1923842820120401.1040
- Bovey, W., Hede, A. (2001) Resistance to Organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382. doi:10.1108/01437730110410099
- Brown, T. *Confirmatory factor analysis for applied research*. (2nd ed.), New York, NY: Guilford Press, 2015
- Campbell, D (2006) Embracing Change: Examination of a “Capabilities and Benevolence” Beliefs Model in a Sample of Military Cadets. *Military Psychology*, 18(2), 131-148. doi:10.1207/s15327876mp1802_3

- Campbell, D., Campbell, K. (2009) Embracing Change: Further Examination of a “Capabilities and Benevolence” Beliefs Model in a Military Sample. *Military Psychology*, 21, 351-364. doi:10.1080/08995600802565701
- Choi, M., Ruona, W. (2010) Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73. doi:10.1177/1534484310384957
- Clarke, J., Ellet C., Bateman J.M., Rugutt, J. (1996) Faculty Receptivity/Resistance to Change, Personal and Organizational Efficacy, Decision Deprivation and Effectiveness in Research I Universities. ASHE Annual Meeting Paper. [online] Eric.ed.gov. Available at: <https://eric.ed.gov/?id=ED402846>
- Coch, L.R.P. French, Jr.J. (1999) Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1, 512-532. doi:10.1177/001872674800100408
- Dent, E.B., Goldberg, S.G. (1999) Challenging “Resistance to Change”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 25-41. doi:10.1177/0021886399351003
- Diamond, M. (2008) Telling Them What They Know: Organizational Change, Defensive Resistance, and the Unthought Known, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(3), 348-364. doi:10.1177/0021886308317403
- Fiedler, S. (2010) Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company. *International Journal of Project Management*, 28, 370–383. doi:10.1016/j.ijproman.2010.02.004
- Folger R., Skarlicki D. (1999) Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment, *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50. doi:10.1108/09534819910255306
- Ford J., Ford L., McNamara R. (2002) Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 105-121. doi:10.1108/09534810210422991
- Ford J., Ford L., D’Amelio A. (2008) Resistance to Change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33 (2), 362-377. doi:10.5465/AMR.2008.31193235
- Foster R., (2010) Resistance, Justice, and Commitment to Change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39. doi:10.1002/hrdq.20035

- Furst, S., Cable, D. (2008) Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader–Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-462. doi:10.1037/0021-9010.93.2.453
- Genevičiūtė-Janonienė G., Endriulaitienė A. (2014) Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects For Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 558-564. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.470
- Georgalis, J., Samaratunge R., Kimberley N., Lu, Y. (2015) Change process characteristics and resistance to organizational change: The role of employee perceptions of justice, *Australian Journal of Management*, 40(1), 89–113. doi:10.1177/0312896214526212
- Giangreco, A., Peccei, R. (2005) The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812-1829. doi:10.1080/09585190500298404
- Gilpatrick, E. (1999) Quality improvement projects in health care: Problem solving in the workplace, SAGE Publications, USA
- Harrington, D. *Confirmatory Factor Analysis*, New York, NY: Oxford University Press, 2009
- Harrison, J. (1987). A review of the research on teacher effectiveness and its implications for current practice. *Quest*, 39(1), 36-55. DOI:10.1080/00336297.1987.10483855
- Hendrickson, S. (2012) Legitimizing Resistance to Organizational Change: A Social Work Social Justice Perspective, *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(5), 50-59
- Holt, D., Armenakis, A., Feild, H., Harris, S. (2007) Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. doi:10.1177/0021886306295295
- Hon, A. Bloom, M., Crant J.M. (2014) Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance. *Journal of Management*, 40(3), 919-941. doi:10.1177/0149206311415418
- Howell, D. *Statistical methods for psychology*, (5th ed.), Pacific Grove, Duxbury/Thomson Learning, 2002
- Hu, L. & Bentler, P. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modelling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118

- Johansson, C., Åström, S., Kauffeldt, A., Helldin, L. (2014) Culture as a predictor of resistance to change: A study of competing values in a psychiatric nursing context. *Health Policy*, 114, 156-162. doi:10.1016/j.healthpol.2013.07.014
- Jones, S., Van de Ven, A. (2016) The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating Impact of Time. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 482-506. doi:10.1177/0021886316671409
- Judge, T., Thoresen, C., Pucik, V., Welbourne, T. (1999) Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107-122. doi:10.1037//0021-9010.84.1.107
- Kalman, M., Bozbayindir, F. (2017) An Investigation of Dispositional Resistance, Change-specific Resistance and Change-related Information: The Case of the “4+4+4” Educational Reform in Turkey. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 7(2), 125-155. doi:10.17583/remie.2017.2622
- Kan, M., Parry, K. (2004) Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership Quarterly* 15(4), 467-491. doi:10.1016/j.leaqua.2004.05.003
- Kimberlin, C., Winterstein, A. (2008) Validity and reliability of measurement instruments used in research. *American Society of Health-System Pharmacists*, 65, 2276-2284. DOI 10.2146/ajhp070364
- Kline, R. *Principles and practice of structural equation modelling* (3rd ed.), New York, NY: Guilford Press, 2010
- Kotter J., Schlesinger L., (1979) Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 106-14
- Kotter, J. (1995) Leading Change: Why transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 59-67
- Kritsonis, A., Hills, D. (2004) Comparison of Change Theories, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8(1)
- Lamn, E., Gordon, J. (2010) Empowerment, Predisposition to Resist Change, and Support for Organizational Change, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 426-437. doi:10.1177/1548051809355595
- Lawrence, P. (1954) How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32, 49-57. Retrieved from <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>

- Lines R. (2004) Influence of *participation* in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4 (3), 193-215. doi:10.1080/1469701042000221696
- Lines R. (2005) The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1): 8-32. doi:10.1177/1534484304273818
- Meyers, L., Gamst, G., & Guarino, A. *Applied multivariate research: Design and interpretation*, Sage Publications. Inc. Thousand Oaks, CA, 2006
- Michel A., By R., Burnes, B. (2013) The Limitations of Dispositional Resistance in Relation to Organizational Change, *Management Decision*, 51(4), 761-780. doi:10.1108/00251741311326554
- Mrayyan M., Modallal R., Awamreh K., Atoum M., Abdullah M., Suliman S. (2008) Readiness of organizations for change, motivation and conflict-handling intentions: Senior nursing students' perceptions, *Nurse Education in Practice*, 8(2), 120-128. doi:10.1016/j.nepr.2007.04.001
- Msweli-Mbanga, P., & Potwana, N. (2006). Modelling Participation, Resistance to Change, and Organisational Citizenship Behaviour: A South African Case. *South African Journal of Business Management*, 37(1), 21-29.
- Mulki, J.P., Jaramillo, F. Malhotra, S., Locander W.B. (2012) Reluctant employees and felt stress: The moderating impact of manager decisiveness. *Journal of Business Research*, 65, 77-83. doi:10.1016/j.jbusres.2011.01.019
- Nohria, N., Beer, M. (2000) Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, p. 133. Retrieved from <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>
- Nov, O., Ye C. (2008) Users' personality and perceived ease of use of digital libraries: The case for resistance to change. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 59(5), 845-851. doi:10.1002/asi.20800
- Nunnally, C., & Bernstein, H. (1994). The theory of measurement error. *Psychometric theory*, 209-247.
- Oreg, S. (2003) Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-693. doi:10.1037/0021-9010.88.4.680
- Oreg, S. (2006) Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101. doi:10.1080/13594320500451247

- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A. A., Barkauskiene, R., Bozionelos, N. et al. (2008) Dispositional resistance to change: Measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935-944. doi:0.1037/0021-9010.93.4.935
- Oreg, S., Berson, Y. (2009) Leaders' characteristics and behaviors and employees' resistance to organizational change. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 1-6. doi:10.5465/AMBPP.2009.44259813
- Oreg, S., Nevo, O., Metzger, H., Leder, N., & Castro, D. (2009) Dispositional resistance to change and occupational interests and choices. *Journal of Career Assessment*, 17(3), 312-323. doi:10.1177/1069072708330599
- Oreg, S., Berson, Y. (2011) Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style, *Personnel Psychology*, 64, 627-659. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x
- Oreg, S., Sverdlik, N. (2011) Ambivalence Toward Imposed Change: The Conflict Between Dispositional Resistance to Change and the Orientation Toward the Change Agent, *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337-349. doi:10.1037/a0021100
- Palos, R., Gunaru, S.A. (2017) The relationship between resistance to change and Romanian teachers' attitude towards continuing education: the moderating role of conscientiousness, *Journal of Education for Teaching*, 43(4), 458-473. doi:10.1080/02607476.2017.1297043
- Pardo del Val M., Martínez Fuentes C. (2003) Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155. doi:10.1108/00251740310457597
- Piderit, S.K. (2000) Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. doi:10.5465/AMR.2000.3707722
- Saksvik, I., Hetland, H. (2009) Exploring Dispositional Resistance to Change, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(2), 175-183. doi:10.1177/1548051809335357
- Self D., Schraeder, M. (2009) Enhancing the success of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167-182. doi:10.1108/01437730910935765

- Stanley D., Meyer J., Topolnytsky, L. (2005) Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459. doi:10.1007/s10869-005-4518-2
- Starr, K. (2011) Principals and the Politics of Resistance to Change. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(6), 646-660. doi:10.1177/1741143211416390
- Steward, W., May, R., McCarthy, D., Puffer, S. (2009) A Test of the Measurement Validity of the Resistance to Change Scale in Russia and Ukraine, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(4), 468-489. doi:10.1177/0021886309338813
- Stilwell, R., Pasmore, W., Shon, D. (2016) Change Leader Behavior Inventory Development and Validation of an Assessment Instrument, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 373-395. doi:10.1177/0021886316663406
- Sverdlik N., Oreg S. (2009) Personal Values and Conflicting Motivational Forces in the Context of Imposed Change, *Journal of Personality* 77(5), 1437-1466. doi:10.1111/j.1467-6494.2009.00588.x
- Tabachnick, B., Fidell, L. *Using Multivariate Statistics*, (6th ed.), New York, NY: Pearson Education, 2013
- Thomas, R., Hardy, C. (2011) Reframing resistance to organizational change, *Scandinavian Journal of Management*, 27, 322-331. doi:10.1016/j.scaman.2011.05.004
- Van Dam K., Oreg, S., Schyns, B. (2008) Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader–Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics, *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 313-334. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x
- Wadell, D., Sohal, A. (1998) Resistance: a constructive tool for change management, *Management Decision*, 36(8), 543-548. doi:10.1108/00251749810232628
- Γαλάνης, Π. (2013) Εγκυρότητα και αξιοπιστία των ερωτηματολογίων στις επιδημιολογικές μελέτες, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 30(1), 97-110
- Τραυλός, Κ. (2008). Κλινική στατιστική. Στους Γ. Ι. Μπαλτόπουλος & Π. Λ. Ευαγγελοπούλου (Επιμ.), *11ο Θεματικό Συνέδριο – Εντατική Θεραπεία και επείγουσα ιατρική: Κλινικές περιπτώσεις και σπάνια νοσήματα* (σσ. 153-172), Αθήνα, Αττικής: Π. Χ. Πασχαλίδης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α. ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Πίνακας 5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος, Απόλυτες (*f*) και Σχετικές (%) Συχνότητες

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	(<i>f</i>)	(%)
Φύλο		
Γυναίκες	117	22.6
Άνδρες	400	77.4
Ηλικία (έτη)		
18-23	358	70.6
24-29	67	13.2
30-35	22	4.3
36-41	15	3.0
>42	26	5.1
Τόπος μόνιμης κατοικίας		
Αγροτική	143	27.8
Αστική	372	72.2
Οικογενειακή κατάσταση		
Άγαμος	431	84.2
Παντρεμένος	43	8.4
Συμβιώνει/Συζεί	32	6.3
Διαζευγμένος	6	1.2
Αριθμός παιδιών		
0	425	89.5
1	5	1.1
2	34	7.2
3	7	1.5
>4	4	0.8
Εργασιακή κατάσταση		
Δημόσιος υπάλληλος	73	16.1
Ιδιωτικός υπάλληλος	65	14.3
αυτοαπασχολούμενος	18	4.0
Άνεργος	297	65.6
Επίπεδο σπουδών		
ΑΕΙ	281	65.7
ΑΤΕΙ	85	19.9
Μεταπτυχιακό	60	14
Διδακτορικό	2	0.5
Τμήμα σπουδών		
ΝΟΣ_ΠΑΠΕΛ	186	35.8
ΤΟΔΑ	19	3.7
ΝΟΣ_ΕΚΠΑ	134	25.8
ΤΕΙ_ΓΕΩ	85	16.3
ΠΜΣ_ΕΚΠΑ	58	11.2
ΠΜΣ_ΤΕΙ	38	7.3

Πίνακας 5.3 Απόλυτοι (Α), Σχετικοί (Σ) και Φειδωλοί (Φ) Δείκτες (Δ)*

ΔΕΙΚΤΕΣ	ΚΛΙΜΑΚΑ RTC	ΑΠΟΔΕΚΤΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ*
ΑΔ		
X ²	333.56	
df	113	
X ² /df ratio	2.97	< 3
GFI	.93	≥ .90
SRMR	.057	≤ .08
RMSEA	.062	≤ .06
90% CI of RMSEA	.054 - .069	
ΣΔ		
CFI	.91	≥ .90
IFI	.91	≥ .90
ΦΔ		
PNFI	.72	> .50
PCFI	.75	> .50

*Αποδεκτοί δείκτες σύμφωνα με τους Bollen (1989), Brown (2015), Kline (2010), και Meyers, Gamst και Guarino (2006).

Πίνακας 5.7 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικής ηλικιακής ομάδας

	ΗΛΙΚΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	M	SD	N
Αναζήτηση ρουτίνας	ΔΑ/ΛΑ	2,42	,80	19
	18-23	2,48	,71	358
	24-29	2,50	,69	67
	30-35	2,55	,76	22
	36-41	2,53	,46	15
	>42	2,70	,74	26
	Σύνολο	2,49	,71	507
Συναισθηματική αντίδραση	ΔΑ/ΛΑ	3,60	,90	19
	18-23	3,54	,88	358
	24-29	3,39	,88	67
	30-35	3,20	,82	22
	36-41	3,35	,95	15
	>42	3,32	,90	26
	Σύνολο	3,49	,88	507
Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	ΔΑ/ΛΑ	2,70	1,09	19
	18-23	2,85	,87	358
	24-29	2,79	,78	67
	30-35	2,49	,81	22
	36-41	2,77	,78	15
	>42	2,85	,84	26
	Σύνολο	2,82	,86	507
Γνωστική ακαμψία	ΔΑ/ΛΑ	3,76	1,01	19
	18-23	3,48	1,02	358
	24-29	3,43	,98	67
	30-35	3,31	1,08	22
	36-41	4,03	,81	15
	>42	3,60	,89	26
	Σύνολο	3,50	1,01	507

Πίνακας 5.8 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων με διαφορετικό αριθμό παιδιών

	ΠΑΙΔΙΑ	M	SD	N
Αναζήτηση ρουτίνας	0	2,50	,72	425
	1	2,80	,81	5
	2	2,62	,70	34
	3	2,60	,69	7
	=>4	3,05	,70	4
	Σύνολο	2,52	,72	475
Συναισθηματική αντίδραση	0	3,51	,87	425
	1	4,25	,61	5
	2	3,20	,96	34
	3	3,46	,64	7
	=>4	3,75	1,02	4
	Σύνολο	3,50	,88	475
Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	0	2,83	,86	425
	1	3,05	1,47	5
	2	2,79	,81	34
	3	2,93	,83	7
	=>4	3,38	1,64	4
	Σύνολο	2,84	,87	475
Γνωστική ακαμψία	0	3,48	1,01	425
	1	4,05	,89	5
	2	3,78	,93	34
	3	3,75	,88	7
	=>4	3,94	,85	4
	Σύνολο	3,52	1,01	475

Πίνακας 5.9 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων αγροτικής και αστικής μόνιμης κατοικίας

	ΜΟΝΙΜΗ ΚΑΤΟΙΚΙΑ	M	SD	N
Αναζήτηση ρουτίνας	ΑΓΡΟΤΙΚΗ	2,56	,72	143
	ΑΣΤΙΚΗ	2,48	,71	372
	Σύνολο	2,50	,71	515
Συναισθηματική αντίδραση	ΑΓΡΟΤΙΚΗ	3,63	,90	143
	ΑΣΤΙΚΗ	3,44	,86	372
	Σύνολο	3,49	,87	515
Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	ΑΓΡΟΤΙΚΗ	2,99	,88	143
	ΑΣΤΙΚΗ	2,76	,85	372
	Σύνολο	2,82	,86	515
Γνωστική ακαμψία	ΑΓΡΟΤΙΚΗ	3,49	,98	143
	ΑΣΤΙΚΗ	3,51	1,02	372
	Σύνολο	3,50	1,01	515

Πίνακας 5.10 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικής οικογενειακής κατάστασης

	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	M	SD	N
Αναζήτηση ρουτίνας	ΑΓΑΜΟΣ	2,47	,72	431
	ΕΓΓΑΜΟΣ	2,68	,69	43
	ΣΥΖΩ	2,66	,65	32
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	2,60	,59	6
	Σύνολο	2,50	,71	512
Συναισθηματική αντίδραση	ΑΓΑΜΟΣ	3,52	,88	431
	ΕΓΓΑΜΟΣ	3,37	,86	43
	ΣΥΖΩ	3,45	,85	32
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	2,83	,85	6
	Σύνολο	3,49	,88	512
Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	ΑΓΑΜΟΣ	2,85	,87	431
	ΕΓΓΑΜΟΣ	2,84	,83	43
	ΣΥΖΩ	2,64	,74	32
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	2,83	1,00	6
	Σύνολο	2,83	,86	512
Γνωστική ακαμψία	ΑΓΑΜΟΣ	3,48	1,01	431
	ΕΓΓΑΜΟΣ	3,87	,93	43
	ΣΥΖΩ	3,40	,96	32
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	3,50	,84	6
	Σύνολο	3,51	1,01	512

Πίνακας 5.11 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικής εργασιακή κατάσταση

	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	M	SD	N
Αναζήτηση ρουτίνας	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	2,58	,66	73
	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	2,42	,75	65
	ΑΥΤΟΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΣ	2,68	,65	18
	ΑΝΕΡΓΟΣ	2,48	,69	297
	Σύνολο	2,50	,69	453
Συναισθηματική αντίδραση	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	3,36	,92	73
	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	3,40	,79	65
	ΑΥΤΟΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΣ	3,57	,80	18
	ΑΝΕΡΓΟΣ	3,53	,87	297
	Σύνολο	3,49	,87	453
Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	2,70	,82	73
	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	2,83	,88	65
	ΑΥΤΟΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΣ	2,85	,88	18
	ΑΝΕΡΓΟΣ	2,79	,84	297
	Σύνολο	2,78	,84	453
Γνωστική ακαμψία	ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	3,53	,97	73
	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	3,48	1,08	65
	ΑΥΤΟΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΣ	3,60	,87	18
	ΑΝΕΡΓΟΣ	3,48	,98	297
	Σύνολο	3,49	,99	453

Πίνακας 5.12 Μέσες τιμές (M) και τυπικές αποκλίσεις (SD) των παραγόντων αξιολόγησης της αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των συμμετεχόντων διαφορετικού επιπέδου σπουδών

	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	M	SD	N
Αναζήτηση ρουτίνας	ΑΕΙ	2,42	,70	281
	ΑΤΕΙ	2,65	,74	85
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	2,54	,68	60
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	2,90	,71	2
	Σύνολο	2,49	,71	428
Συναισθηματική αντίδραση	ΑΕΙ	3,48	,91	281
	ΑΤΕΙ	3,53	,81	85
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	3,33	,81	60
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4,25	1,41	2
	Σύνολο	3,47	,88	428
Βραχυπρόθεσμοι στόχοι	ΑΕΙ	2,73	,87	281
	ΑΤΕΙ	3,08	,79	85
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	2,71	,79	60
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	3,63	2,30	2
	Σύνολο	2,80	,86	428
Γνωστική ακαμψία	ΑΕΙ	3,50	1,08	281
	ΑΤΕΙ	3,69	,90	85
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	3,37	,92	60
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	3,25	,00	2
	Σύνολο	3,52	1,03	428

B. ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΑΔΕΙΕΣ

Άδεια στάθμισης της κλίμακας Resistance to Change (RTC; Oreg, 2003)

Shaul Oreg

Δευ 24/10/2016 2:37 πμ

Προς: **Georgia Kouri** (kouri_g@hotmail.com)

Please feel free to use the scale for my research.

Sent from my mobile phone. Please excuse brevity and typos.

Επιτροπή Δεοντολογίας Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ
ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Αθήνα 16/5/2017

Αρ. Πρωτ.: 216

Καθηγήτρια Χρ. Λεμονίδου

Καθηγητής Ι. Μαντάς

Καθηγήτρια Δ. Παπαδάτου

Επικ. Καθηγητής Α. Σπαματάκης

Αναπλ. Καθηγήτρια Μ. Μητροσύλη

Θέμα: Έγκριση πραγματοποίησης ερευνητικής μελέτης με θέμα «Διερεύνηση των ψυχομετρικών ιδιοτήτων της κλίμακας αντίστασης στην αλλαγή (resistance to change, RTC)».

Η Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας του Τμήματος Νοσηλευτικής του Πανεπιστημίου Αθηνών, εγκρίνει τη διανομή ερωτηματολογίων στους φοιτητές του Τμήματός μας στο πλαίσιο της διεξαγωγής ερευνητικής μελέτης, η οποία θα διεξαχθεί όπως περιγράφεται στο κατατεθειμένο ερευνητικό πρωτόκολλο στο πλαίσιο μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας της φοιτήτριας Γεωργίας Κουρή με Επιβλέποντα τον Αναπλ. Καθηγητή Π. Πρεζεράκο. Η εν λόγω ερευνητική μελέτη δεν παραβιάζει ανθρώπινα δικαιώματα και δεν προσκρούει σε θέματα ηθικής και δεοντολογίας.

ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Καθηγήτρια Χρυσούλα Λεμονίδου

Επιτροπή Δεοντολογίας Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ & ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ
ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σπάρτη, 16 Μαΐου 2017

ΜΕΛΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

ΡΟΔΗ - BURRIEL ΑΓΓΕΛΙΚΗ,
Καθηγήτρια

ΤΡΑΥΛΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ, Αν. Καθηγητής

ΤΖΑΒΕΛΛΑ ΦΩΤΕΙΝΗ, Λέκτορας

Θέμα: Έγκριση ερευνητικού πρωτοκόλλου με θέμα
"Διερεύνηση Των Ψυχομετρικών Ιδιοτήτων Της Κλίμακας
Αντίστασης στην Αλλαγή (resistance to change; RTC)" μέσω
ερωτηματολογίου

Η Επιτροπή Δεοντολογίας της Έρευνας, της Σχολής Επιστημών
Ανθρώπινης Κίνησης & Ποιότητας Ζωής του Πανεπιστημίου
Πελοποννήσου, εγκρίνει το κατατεθειμένο ερευνητικό
πρωτόκολλο για την πραγματοποίηση επιστημονικής έρευνας με
θέμα: "Διερεύνηση Των Ψυχομετρικών Ιδιοτήτων Της Κλίμακας
Αντίστασης στην Αλλαγή (resistance to change; RTC)" μέσω
ερωτηματολογίου.

Η ως άνω μελέτη θα εκπονηθεί στη Σχολή Επιστημών Ποιότητας
Ζωής και Ανθρώπινης Κίνησης του Πανεπιστημίου
Πελοποννήσου -υπό την επίβλεψη του Αν. Καθηγητή Π.
Πρεζεράκου- κατά το έτος 2017 από την κ. Γεωργία Κουρή,
Νοσηλεύτρια ΠΕ και φοιτήτρια του ΠΜΣ «Διακρίση Υψηροσικών
Υγείας και Διαχείριση Κρίσεων» του Τμήματος Νοσηλευτικής.

ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Καθηγήτρια Ρόδη - Βυρριέλ Αγγελική

Λεωφ. Ευσταθίου και Σταματικής, Βαλιώτη & Πλασιών, Τ.Κ. 23100, Σπάρτη
Πληροφορίες: aburriel@uop.gr, cellphone:6972314842

Επιτροπή Δεοντολογίας Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πελοποννήσου



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
(Τ.Ε.Ι) ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
Γραμματεία Προέδρου – Αν. Προέδρου &
Γραμματέα

Ταχ. Δ/ση : Αντικάλamos
24100 Καλαμάτα
Τηλ : (27210) 45101
FAX : (27210) 45103

Πληροφορίες : Ι.Θύμη
Email: management@teikal.gr

Θέμα: «Διεξαγωγή Έρευνας»

Βαθμός Ασφαλείας :

Καλαμάτα : 31/5/2017
Αριθμ. Πρωτ. : 1423
Βαθμός Προτεραιότητας :

Προς:

Κα Γεωργία Κουρή

Κοιν :

Αγαπητή κα Κουρή, σε συνέχεια του με αριθμ. πρωτ. 1423/15-5-2017 αιτήματός σας, περί αδειοδότησης για την διεξαγωγή έρευνας στο χώρο του Ιδρύματος, στο πλαίσιο της εκπόνησης της ερευνητικής σας εργασίας, σας ενημερώνουμε ότι σας παραχωρείτε η άδεια για την διεξαγωγή της έρευνας.

Ο Α' Αναπληρωτής Προέδρου ΤΕΙ-ΠΕΛ

Ιωάννης Φ. Δημόπουλος
Καθηγητής

Γ . ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ & ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ
Τμήμα Νοσηλευτικής

Η παρούσα μελέτη διεξάγεται από τη κυρία Γεωργία Κουρή, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Διαχείριση Κρίσεων» του Τμήματος Νοσηλευτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, στο πλαίσιο της εκπόνησης της Διπλωματικής της εργασίας.

Σκοπός της παρούσας Διπλωματικής είναι η διερεύνηση των ψυχομετρικών ιδιοτήτων της κλίμακας Resistance To Change (RTC) για την αντίσταση στην αλλαγή στον Ελληνικό πληθυσμό.

Το ερωτηματολόγιο που καλείστε να συμπληρώσετε υποβάλλεται ανώνυμα και οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές. Θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την εν λόγω μελέτη και δεν τίθεται θέμα δημοσιοποίησης προσωπικών στοιχείων. Ο χρόνος για την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου εκτιμάται στα 20'.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν θα επιβαρυνθούν χρηματικά, ούτε θα υπάρξει κάποια χρηματική αποζημίωση για την συμμετοχή τους.

Κάθε συμμετέχων έχει το δικαίωμα να διακόψει ανά πάσα στιγμή τη συμμετοχή του στη μελέτη. Οποιαδήποτε πληροφορία σχετικά με το άτομο καθώς και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν κατά την διάρκεια της μελέτης, θα παραμείνουν απόρρητα.

Δηλώνω με ελεύθερη βούληση την συγκατάθεσή μου να συμμετέχω στη συγκεκριμένη μελέτη.

Ημερομηνία

___ / ___ / 2017

Μονογραφή

.....

Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

(Oreg, 2003)

Η λίστα που ακολουθεί περιλαμβάνει προτάσεις σχετικά με τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις σας για την αλλαγή. Σας παρακαλώ να υποδείξετε το πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση επιλέγοντας τον αντίστοιχο αριθμό. Επιλέξτε την απάντησή σας με βάση το πώς είστε τώρα όχι πως θα θέλατε να είστε στο μέλλον. Περιγράψτε τον εαυτό σας όπως ειλικρινά τον αντιλαμβάνεστε σε σχέση με άλλους ανθρώπους του ίδιου φύλου και περίπου της ίδιας ηλικίας. Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές. Διαβάστε την κάθε πρόταση και κυκλώστε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Τείνω να διαφωνήσω	Τείνω να συμφωνήσω	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Γενικά, θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό	1	2	3	4	5	6
2. Θα προτιμούσα μια μέρα ρουτίνας παρά μια μέρα γεμάτη από αναπάντεχα	1	2	3	4	5	6
3. Μου αρέσει να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω νέα και διαφορετικά.	1	2	3	4	5	6
4. Όταν η ζωή μου ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα, ψάχνω τρόπους να το αλλάξω.	1	2	3	4	5	6
5. Προτιμώ να βαριέμαι παρά να πιαστώ εξ απήνης	1	2	3	4	5	6
6. Εάν ήταν να πληροφορηθώ ότι θα λάμβανε χώρα μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα στην σχολή μου, μάλλον θα ένιωθα πολύ αναστατωμένος.	1	2	3	4	5	6
7. Όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στα σχέδια, είμαι κάπως σε ένταση.	1	2	3	4	5	6
8. Όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδίου, αυτό με αγχώνει.	1	2	3	4	5	6
9. Εάν ένας από τους καθηγητές μου άλλαζε τα κριτήρια βαθμολόγησης, θα ένιωθα άβολα ακόμα και αν σκεφτόμουν ότι θα τα πήγαινα καλά χωρίς να χρειαστεί να κάνω κάτι επιπλέον	1	2	3	4	5	6
10. Το να αλλάζεις σχέδια φαίνεται σε μένα σαν πραγματική αναστάτωση.	1	2	3	4	5	6
11. Συχνά, νιώθω κάπως άβολα ακόμα και με αλλαγές που έχουν πιθανότητες να βελτιώσουν την ζωή μου.	1	2	3	4	5	6
12. Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, συνήθως αντιστέκομαι ακόμα και αν σκέφτομαι ότι τελικά η αλλαγή θα με ωφελήσει.	1	2	3	4	5	6
13. Συχνά πιάνω τον εαυτό μου να αποφεύγει αλλαγές που ξέρω ότι θα είναι θετικές για εμένα	1	2	3	4	5	6
14. Συχνά αλλάζω γνώμη.	1	2	3	4	5	6
15. Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα	1	2	3	4	5	6
16. Όταν πάρω μια απόφαση, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	1	2	3	4	5	6
17. Οι απόψεις μου είναι πολύ σταθερές στην πάροδο του χρόνου.	1	2	3	4	5	6

Β. ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗΣ

(The Rosenberg Self-Esteem Scale (SES) 1965)

Παρακάτω βρίσκεται μια λίστα με προτάσεις στα γενικά συναισθήματα που έχετε για τον εαυτό σας. Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο, όταν για 1=συμφωνώ απόλυτα, 2=συμφωνώ, 3=διαφωνώ, 4=διαφωνώ απόλυτα.

ΣΑ		Σ	Δ	ΔΑ
1.	Γενικά, είμαι ικανοποιημένος/η με τον εαυτό μου	1	2	3 4
2.	Μερικές φορές νομίζω ότι δεν είμαι καθόλου καλός/ή	1	2	3 4
3.	Πιστεύω ότι έχω αρκετές αρετές	1	2	3 4
4.	Είμαι ικανός/ή να κάνω πράγματα τόσο καλά όσο οι άλλοι	1	2	3 4
5.	Πιστεύω πως δεν υπάρχουν πολλά πράγματα για τα οποία να είμαι υπερήφανος/η	1	2	3 4
6.	Σίγουρα νιώθω άχρηστος/η μερικές φορές	1	2	3 4
7.	Πιστεύω ότι είμαι ένα άτομο που αξίζει, τουλάχιστον το ίδιο με τους άλλους	1	2	3 4
8.	Εύχομαι να είχα περισσότερο αυτοσεβασμό	1	2	3 4
9.	Γενικά τείνω να νιώθω ότι είμαι αποτυχημένος/η	1	2	3 4
10.	Σκέφτομαι θετικά για τον εαυτό μου	1	2	3 4

Γ. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΤΟΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

(Greek Adaptation of the General Self-Efficacy Scale)

(Ekaterini Glynou, Ralf Schwarzer & Matthias Jerusalem, 1994)

Οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου που ακολουθεί.

Δίπλα σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις υπάρχουν τέσσερις πιθανές απαντήσεις: Καθόλου Αλήθεια (1), Ελάχιστα Αλήθεια (2), Αρκετά Αλήθεια (3) και Απολύτως Αλήθεια (4).

Διαβάστε κάθε πρόταση προσεκτικά και διαλέξτε ποια από τις απαντήσεις περιγράφει καλύτερα το πώς αισθάνεστε για τον εαυτό σας. Βάλτε την απάντησή σας μέσα σε κύκλο. Σας παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Εάν καμία από τις απαντήσεις δεν σας εκφράζει ακριβώς, βάλτε μέσα σε κύκλο αυτή που σας εκφράζει περισσότερο. Μην σπαταλήσετε πολύ χρόνο σε κάθε ερώτηση και απαντήσετε όσο το δυνατόν πιο ειλικρινά. Όλες οι πληροφορίες που θα δώσετε θα κρατηθούν απολύτως εμπιστευτικές.

		Καθόλου Αλήθεια	Ελάχιστα Αλήθεια	Αρκετά Αλήθεια	Απολύτως Αλήθεια
1	Πάντα καταφέρνω να λύνω δύσκολα προβλήματα, εάν βέβαια προσπαθήσω αρκετά.	1	2	3	4
2	Εάν κάποιος μου αντιτίθεται, μπορώ πάντα να βρω τρόπους να κάνω αυτό που θέλω εγώ.	1	2	3	4
3	Μού είναι εύκολο να παραμείνω σταθερός/ή στους στόχους μου και να πραγματοποιήσω τα σχέδιά μου.	1	2	3	4
4	Πιστεύω για τον εαυτό μου ότι μπορώ να αντιμετωπίσω με αποτελεσματικότητα απροσδόκητα γεγονότα	1	2	3	4
5	Ευτυχώς, λόγω της επινοητικότητάς μου, ξέρω πάντα πώς να χειριστώ απρόοπτες καταστάσεις.	1	2	3	4
6	Μπορώ να λύσω τα περισσότερα προβλήματα, εάν αφιερώσω την αναγκαία προσπάθεια.	1	2	3	4
7	Όταν αντιμετωπίζω δυσκολίες παραμένω ήρεμος/η επειδή μπορώ να βασίζομαι στις ικανότητές μου.	1	2	3	4
8	Όταν βρεθώ αντιμέτωπος/η με ένα πρόβλημα συνήθως βρίσκω αρκετές λύσεις.	1	2	3	4
9	Εάν είμαι αναγκασμένος/η να αντιμετωπίσω μία κατάσταση, συνήθως μπορώ να σκεφτώ τρόπους να το κάνω.	1	2	3	4
10	Δεν παίζει ρόλο τι θα μου συμβεί, συνήθως μπορώ να το αντιμετωπίσω.	1	2	3	4

Δ. ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΗ ΚΛΙΜΑΚΑ ΚΕΝΤΡΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Multidimensional Locus of Control Inventory

(Levenson H., 1973)

Παρακάτω ακολουθούν δηλώσεις στάσεων. Κάθε μια αντιπροσωπεύει μια ευρέως διαδεδομένη άποψη. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Διαβάστε προσεκτικά κάθε δήλωση και στη συνέχεια, δηλώστε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε χρησιμοποιώντας τις παρακάτω εναλλακτικές απαντήσεις: Συμφωνώ απόλυτα, συμφωνώ αρκετά, συμφωνώ λίγο, διαφωνώ λίγο, διαφωνώ αρκετά, διαφωνώ απόλυτα. Οι πρώτες εντυπώσεις είναι συνήθως οι σωστότερες για τον κάθε ένα μας. Αν διαπιστώσετε ότι καμιά από τις εναλλακτικές απαντήσεις δεν αντικατοπτρίζει επαρκώς τη δική σας γνώμη, χρησιμοποιήστε εκείνη που είναι πιο κοντά στον τρόπο που αισθάνεστε.

1. Το αν θα είμαι ή όχι ηγέτης, εξαρτάται περισσότερο από τις δικές μου ικανότητες.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
2. Σε μεγάλο βαθμό, η ζωή μου ελέγχεται από τυχαία γεγονότα.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
3. Αισθάνομαι πως ό,τι συμβαίνει στη ζωή μου καθορίζεται ως επί το πλείστον από ισχυρούς ανθρώπους.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
4. Το αν θα εμπλακώ ή όχι σε ένα αυτοκινητιστικό ατύχημα, εξαρτάται ως επί το πλείστον από το πόσο καλός/ή οδηγός είμαι.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
5. Όταν καταστρώνω σχέδια, είμαι σχεδόν σίγουρος/η ότι μπορώ να τα πραγματοποιήσω.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
6. Συχνά δεν έχω καμία πιθανότητα να προσπατήσω τα προσωπικά μου συμφέροντα από κακοτυχίες.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
7. Όταν παίρνω αυτό που θέλω, συνήθως είναι επειδή είμαι τυχερός/ή.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
8. Παρότι πιθανά έχω καλές ικανότητες, δεν θα μου ανατεθούν ηγετικά καθήκοντα χωρίς να απευθυνθώ σε άτομα με θέσεις εξουσίας.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
9. Το πόσους φίλους έχω, εξαρτάται από το πόσο καλός άνθρωπος είμαι.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
10. Συχνά έχω διαπιστώσει πως ό,τι είναι να συμβεί, θα συμβεί.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
11. Η ζωή μου ελέγχεται κυρίως από ισχυρούς άλλους.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)

12. Το αν θα εμπλακώ ή όχι σε ένα αυτοκινητιστικό ατύχημα είναι κυρίως θέμα τύχης.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
13. Άνθρωποι σαν εμένα έχουν πολύ λίγες πιθανότητες να προστατέψουν τα προσωπικά τους συμφέροντα, όταν αυτά έρχονται σε σύγκρουση με εκείνα των ισχυρών ομάδων.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
14. Δεν είναι πάντα σοφό να κάνει κανείς μακροπρόθεσμα σχέδια, διότι στο τέλος αποδεικνύεται ότι πολλά πράγματα είναι θέμα καλής ή κακής τύχης.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
15. Το να παίρνω αυτό που θέλω απαιτεί να ικανοποιώ αυτούς που βρίσκονται πάνω από εμένα.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
16. Το αν θα έχω ή όχι την ευκαιρία να γίνω ηγέτης, εξαρτάται από το αν θα είμαι αρκετά τυχερός/ή ώστε να βρίσκομαι στο σωστό μέρος την κατάλληλη στιγμή.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
17. Αν ήταν στο χέρι σημαντικών ανθρώπων να αποφανθούν ότι δεν με συμπαθούν, κατά πάσα πιθανότητα δεν θα έκανα πολλούς φίλους.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
18. Λίγο-πολύ, είμαι σε θέση να καθορίζω τι θα συμβεί στη ζωή μου.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
19. Συνήθως είμαι ικανός/ή να προστατεύω τα προσωπικά μου συμφέροντα.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
20. Το αν θα εμπλακώ ή όχι σε ένα αυτοκινητιστικό ατύχημα εξαρτάται ως επί το πλείστον από τον άλλον οδηγό.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
21. Όταν αποκτώ αυτό που θέλω, είναι συνήθως επειδή δούλεψα σκληρά γι' αυτό.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
22. Προκειμένου να πραγματοποιήσω τα σχέδιά μου, διασφαλίζω ότι ταιριάζουν με τις επιθυμίες των ανθρώπων που έχουν εξουσία πάνω μου.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
23. Η ζωή μου καθορίζεται από τις δικές μου πράξεις.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)
24. Αν θα έχω λίγους ή πολλούς φίλους, είναι κυρίως θέμα τύχης.
(Συμφωνώ απόλυτα) 1 2 3 4 5 (Διαφωνώ αρκετά)

Ε. ΙΡΙΡ (Διεθνής Κλίμακα Προσωπικότητας)

Προσαρμογή στα ελληνικά

Οδηγίες

Στις παρακάτω σελίδες παρουσιάζονται φράσεις, που περιγράφουν διάφορες συμπεριφορές ανθρώπων. Αυτό το ερωτηματολόγιο περιέχει 60 τέτοιες δηλώσεις. Παρακαλώ χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα απαντήσεων για να περιγράψετε με ακρίβεια κατά πόσο σας αντιπροσωπεύει η κάθε δήλωση. Περιγράψτε τον εαυτό σας, όπως είστε τώρα και όχι όπως θα ευχόσασταν να είστε μελλοντικά. Περιγράψτε τον εαυτό σας με ειλικρίνεια, σε σύγκριση με άλλα γνωστά σας πρόσωπα του ίδιου φύλου και πάνω κάτω της ίδιας ηλικίας. Οι απαντήσεις σας θα είναι απολύτως εμπιστευτικές, έτσι ώστε να περιγράψετε τον εαυτό σας με ειλικρίνεια. (Με άλλα λόγια δεν θα δει κανείς τι απαντήσατε). Παρακαλώ διαβάστε κάθε δήλωση προσεκτικά και μετά διαλέξτε την απάντηση που ταιριάζει καλύτερα με σας, κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό.

Απαντήσεις

- 1: Διαφωνώ Κυκλώστε το 1 αν η δήλωση είναι ανακριβής, ή διαφωνείτε.
2: Λίγο Διαφωνώ Κυκλώστε το 2 αν απλά διαφωνείτε με τη δήλωση.
3: Ούτε διαφωνώ αλλά ούτε και συμφωνώ Κυκλώστε το 3 αν απλά παίρνετε ουδέτερη θέση απέναντι στη δήλωση.
4: Λίγο Συμφωνώ Κυκλώστε το 4 αν απλά συμφωνείτε με τη δήλωση.
5: Συμφωνώ Κυκλώστε το 5 αν συμφωνείτε με τη δήλωση.

Για παράδειγμα, αν η δήλωση ήταν πολύ ανακριβής ή διαφωνούσατε πολύ, θα κυκλώνατε το 1 για αυτήν την δήλωση:

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Διαφωνώ	Λίγο διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ αλλά ούτε και συμφωνώ	Λίγο συμφωνώ	Συμφωνώ
①	2	3	4	5

Συμπληρώστε μόνο μια απάντηση για κάθε δήλωση. Απαντήστε σε όλες τις δηλώσεις, προσπαθήστε να είστε σίγουρος/η πως συμπληρώνετε την σωστή απάντηση. **ΜΗΝ ΣΒΗΝΕΤΕ ΠΑΝΩ ΣΤΟ ΧΑΡΤΙ.** Αν χρειαστεί να αλλάξετε την απάντησή σας, γράψτε ένα "X" πάνω στην λάθος απάντηση και μετά κυκλώστε την σωστή.

		Διαφωνώ	Λίγο διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ αλλά ούτε και συμφωνώ	Λίγο συμφωνώ	Συμφωνώ
1.	Είμαι η ψυχή της παρέας.	1	2	3	4	5
2.	Δεν αισθάνομαι συμπόνια για τους άλλους.	1	2	3	4	5
3.	Είμαι ακατάστατος/η	1	2	3	4	5
4.	Αγχώνομαι εύκολα.	1	2	3	4	5
5.	Έχω πλούσιο λεξιλόγιο.	1	2	3	4	5
6.	Γενικά μιλάω λίγο.	1	2	3	4	5
7.	Είμαι αδιάφορος για τα αισθήματα των άλλων.	1	2	3	4	5
8.	Αφήνω τα πράγματα μου όπου να' ναι.	1	2	3	4	5
9.	Παρεξηγούμαι εύκολα.	1	2	3	4	5
10.	Έχω δυσκολία στο να φαντάζομαι πράγματα.	1	2	3	4	5
11.	Αισθάνομαι άνετα ανάμεσα σε κόσμο.	1	2	3	4	5
12.	Προσβάλλω τους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
13.	Ασχολούμαι με κάτι μέχρι να γίνει τέλειο.	1	2	3	4	5
14.	Γενικά ανησυχώ για τα πράγματα.	1	2	3	4	5
15.	Έχω ζωηρή φαντασία.	1	2	3	4	5
16.	Συνήθως μένω στο παρασκήνιο.	1	2	3	4	5
17.	Μου αρέσει να βοηθάω τους ανθρώπους	1	2	3	4	5
18.	Δημιουργώ ακαταστασία.	1	2	3	4	5
19.	Παρασύρομαι από τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5
20.	Μου αρέσει να δοκιμάζω νέες εμπειρίες.	1	2	3	4	5
21.	Ξεκινώ τις συζητήσεις.	1	2	3	4	5
22.	Ενδιαφέρομαι για τα προβλήματα των άλλων.	1	2	3	4	5
23.	Κάνω σχέδια και τα ακολουθώ με συνέπεια.	1	2	3	4	5
24.	Εκνευρίζομαι εύκολα.	1	2	3	4	5
25.	Έχω πολύ καλές ιδέες.	1	2	3	4	5
26.	Συχνά αισθάνομαι αμηχανία όταν είμαι με άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
27.	Είμαι ευαίσθητος/η.	1	2	3	4	5
28.	Συχνά, ξεχνάω να βάζω τα πράγματα πίσω στη σωστή τους θέση.	1	2	3	4	5
29.	Θυμώνω εύκολα.	1	2	3	4	5
30.	Είμαι καλός/η σε πολλά πράγματα.	1	2	3	4	5

		Διαφωνώ	Λίγο διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ αλλά ούτε και συμφωνώ	Λίγο συμφωνώ	Συμφωνώ
31.	Κάνω φίλους εύκολα.	1	2	3	4	5
32.	Γενικά αδιαφορώ για τους άλλους.	1	2	3	4	5
33.	Μου αρέσει η τάξη.	1	2	3	4	5
34.	Πανικοβάλλομαι εύκολα.	1	2	3	4	5
35.	Καταλαβαίνω γρήγορα διάφορα πράγματα.	1	2	3	4	5
36.	Ξέρω πώς να τραβάω το ενδιαφέρον των άλλων.	1	2	3	4	5
37.	Αφιερώνω χρόνο για άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
38.	Αφήνω τις δουλειές μου μισοτελειωμένες.	1	2	3	4	5
39.	Χάνω τον έλεγχό μου.	1	2	3	4	5
40.	Μπορώ να επεξεργάζομαι πολλές πληροφορίες ταυτόχρονα.	1	2	3	4	5
41.	Δεν με πειράζει να είμαι το κέντρο της προσοχής.	1	2	3	4	5
42.	Καταλαβαίνω τα συναισθήματα των άλλων.	1	2	3	4	5
43.	Έχω πρόγραμμα.	1	2	3	4	5
44.	Ενοχλούμαι εύκολα από καταστάσεις.	1	2	3	4	5
45.	Μου αρέσει να βρίσκω νέους τρόπους να κάνω πράγματα.	1	2	3	4	5
46.	Το βρίσκω δύσκολο να πλησιάζω άλλους ανθρώπους.	1	2	3	4	5
47.	Τα έχω καλά με όλον τον κόσμο.	1	2	3	4	5
48.	Μου αρέσει να συμμαζεύω τα πράγματά μου.	1	2	3	4	5
49.	Θυμώνω εύκολα.	1	2	3	4	5
50.	Μπορώ να διατυπώνω ξεκάθαρα τις ιδέες μου.	1	2	3	4	5

ΣΤ. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ δηλώστε την απάντηση που σας εκφράζει τσεκάροντας με **X** το αντίστοιχο κουτάκι ή σημειώστε όπου απαιτείται.

Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

Ημερομηνία γέννησης: -- / -- / ----

Περιοχή μόνιμης κατοικίας: Αγροτική περιοχή Αστική περιοχή

Οικογενειακή κατάσταση: Άγαμος Έγγαμος

Συζώ με κάποιον/α Διαζευγμένος/η

Αριθμός παιδιών: 0 1 2 3 4 ή περισσότερα

Εργασιακή κατάσταση: Δημόσιος υπάλληλος Ιδιωτικός υπάλληλος

Αυτό-απασχολούμενος Άνεργος

Επίπεδο σπουδών: Ανώτατη εκπαίδευση Ανώτατη Τεχνολογική εκπαίδευση

Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

Τμήμα σπουδών σήμερα:

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΠΟΥ ΜΟΥ ΔΙΑΘΕΣΑΤΕ! Εάν θα θέλατε να μάθετε τα αποτελέσματα της έρευνας, παρακαλώ δηλώστε κάποιον ηλεκτρονικό λογαριασμό επικοινωνίας