



**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων – Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**  
**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης**  
**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης**  
**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά**

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό**  
**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**  
**«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**«Διοίκηση Αλλαγών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση»**  
**(Η περίπτωση της εφαρμογής του «Νέου Οργανισμού**  
**Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.)» σε ένα Δήμο)**

**Κυριακή Στογιαννίδου**

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2016



**Department of Political Studies and International Relations - University of  
Peloponnese**

**Department of Economics - Democritus University of Thrace**

**Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki**

**Department of Business Administration - University of Piraeus**

**Interuniversity Interdepartmental  
Master Program in  
«Local and Regional Government and Development»**

**«Management of changes in Local Self-Government»  
(The case of the implementation of the «New Organism  
of Internal Service»)**

**Kyriaki Stogiannidou**

Corinth, September 2016

**«Διοίκηση Αλλαγών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση»  
(Η περίπτωση της εφαρμογής του «Νέου Οργανισμού  
Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.)» σε ένα Δήμο)**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ  
ΤΗΣ  
ΣΤΟΓΙΑΝΝΙΔΟΥ ΚΥΡΙΑΚΗΣ

Υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική ολοκλήρωση των απαιτήσεων για την απόκτηση του Διαπανεπιστημιακού Διατμηματικού μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση».

---

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Νίκη Γλαβέλη (Ειδικό Διδακτικό Προσωπικό, ΕΔΙΠ)

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Α.Π.Θ.

---

*Η παρούσα εργασία αφιερώνεται  
στα παιδιά μου  
Ηλία, Αναστασία,  
Σταυρούλα και Δημήτρη*

*Δεν μας απονέμεται η σοφία. Πρέπει να την ανακαλύψουμε μόνοι μας,  
μετά από ένα ταξίδι που κανένας δεν μπορεί να κάνει για λογαριασμό μας ή  
να μας γλιτώσει από αυτό.*

*Marcel Proust*

*(Γάλλος συγγραφέας, 1871-1922)*

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους που υπήρξαν αρωγοί στην πραγμάτωσή της. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια και κύρια επιβλέπουσα της διατριβής κα Νίκη Γλαβέλη, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε όλο αυτό το διάστημα δίνοντάς μου την ευκαιρία να ασχοληθώ με το ιδιαίτερα ενδιαφέρον πεδίο της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και στάθηκε σημαντικός αρωγός μέχρι το πέρας αυτής της προσπάθειας. Οι πολύτιμες εμπειρίες μάθησης που μοιραστήκαμε κατά τη διάρκεια των πολύωρων συναντήσεων μας, άλλαξαν και την μέχρι πρότινος οπτική μου σχετικά με τη γνώση και την έρευνα. Την ευχαριστώ από καρδιάς για την υποστήριξη, καθοδήγηση και αμέριστη συμπαράσταση.

Επίσης, ευχαριστώ τους καθηγητές κα Ευγενία Πετρίδου και κ. Κωνσταντίνο Γεώρμα, οι οποίοι δέχθηκαν να είναι μέλη της τριμελούς εξεταστικής επιτροπής της διπλωματικής μου εργασίας. Όμως καθοριστική ήταν και η βοήθεια των δημοτικών υπαλλήλων που συμμετείχαν, χωρίς την ανιδιοτελή και πρόθυμη συνεργασία των οποίων, θα ήταν αδύνατη η πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αγάπη, την πολύτιμη στήριξη και υπομονή τους στα άγχη και τις ανασφάλειές μου όλο αυτό το διάστημα και ιδιαίτερα τις φίλες και συνεργάτιδες μου, Λία και Φωτεινή, για την υποστήριξη και την επίπονη βοήθειά τους στη συλλογή των ερωτηματολογίων της διπλωματικής μου εργασίας και στο σύνολο της διεξαγωγής της έρευνας.

Κυριακή Στογιαννίδου

**«Διοίκηση Αλλαγών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση»  
(Η περίπτωση της εφαρμογής του «Νέου Οργανισμού  
Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.)» σε ένα Δήμο)**

**Σημαντικοί Όροι:** Αντίσταση στην αλλαγή, Διοίκηση της αλλαγής, Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

### **Περίληψη**

Στο ταχύτατα πλέον μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να πραγματοποιούν συχνές και ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Ειδικότερα παρατηρείται έντονα ανάγκη αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα ώστε να γίνει αποτελεσματικότερος και αποδοτικότερος, εξυπηρετώντας καλύτερα τον σύγχρονο Έλληνα πολίτη. Οι συμμετέχοντες σε αυτές τις μεταβολές τείνουν να αντιδρούν στην εισαγωγή αλλαγών γιατί δεν αισθάνονται υποχρέωση προς αποδοχή μιας καινούργιας κατάστασης, ιδιαίτερα όταν δεν καταλαβαίνουν ή δεν συμφωνούν ή δεν ωφελούνται από την επικείμενη αλλαγή. Με βάση τα πιο πάνω, στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να προτείνει και να επικυρώσει/ επιβεβαιώσει στατιστικά ένα ολοκληρωμένο μοντέλο για την κατανόηση των προσδιοριστικών παραγόντων και επιπτώσεων της αντίστασης στην αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα. Η αντίσταση αυτή αποτελεί συχνά τη βασική αιτία για αναποτελεσματικές προσπάθειες αναμόρφωσης σύγχρονων οργανισμών. Η εμπειρική έρευνα εστιάζει σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και αφορά την εφαρμογή μιας μεταρρύθμισης, όπως ο Νέος Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.). Η ανάλυση των 119 ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν, οδηγεί στην κατανόηση: i) του επιπέδου αντίστασης στην αλλαγή στο πλαίσιο των Ο.Τ.Α., Β' βαθμού ii) των παραγόντων που επηρεάζουν/ προσδιορίζουν το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή (πληροφόρηση/ ενημέρωση, εκπαίδευση, συμμετοχή, εμπιστοσύνη στη διοίκηση) και iii) τις επιπτώσεις της αντίστασης στις εργασιακές στάσεις (ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση). Συγκεκριμένα μεταξύ των υπο-μελέτη μεταβλητών καταδुकνύεται η σημασία του δυναμικού πλαισίου δράσης στη στάση των εργαζομένων απέναντι σε μια μεγάλης κλίμακας οργανωτική αλλαγή, καθώς και ο ρόλος της εμπιστοσύνης στη Διοίκηση ως παράγοντα μείωσης της αντίστασης στην αλλαγή αυτή με θετικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία. Η εργασία ολοκληρώνεται με προτάσεις προς τα στελέχη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ώστε να μπορέσουν να χειριστούν πιο αποτελεσματικά φαινόμενα αντίστασης στην αλλαγή.

# **«Management of changes in Local Self-Government»**

## **(The case of the implementation of the «New Organism of Internal Service»)**

**Keywords:** Resistance to change, Management of change, Local Self-Government

### **Abstract**

In the very rapidly changing environment, the public organizations are obliged to make frequent and significant changes in the way they operate. More specifically, the problem associated with the need to reorganize the public sector to become more effective and efficient servicing Greek citizens. The participants in these changes usually make to introduce changes difficult because they do not feel obliged to accept a new situation, especially when they do not understand or do not agree or do not benefit from the impending change. This thesis aims to propose and ratify/ confirm statistically a completed model for the understanding of defining factors and how these factors of organisational context might affect the resistance to change in Public Sector. The people's resistance to change is the main cause for ineffective efforts to reform contemporary organizations. The empiric research focuses to the case of the implementation of the «Organism of Internal Service» in a Local Self-Government. The analysis of the 119 questionnaires, that were collected, leads to the understanding of: i) level of resistance to change in Local authority ii) factors that they influence/determine the level of resistance to change (information, training, trust to management, involvement) and iii) the repercussions of resistance in the labor attitudes (satisfaction, organisational commitment). The study of variables is shown the importance of context to the employees' behavior towards a large organizational change. Besides, there is an important qualification to the role trust to management can play in reduction of resistance to change with positive repercussions in the satisfaction from the work. This thesis is completed providing to the managers of Local Self-Government proposals and how they can handle phenomena of resistance to change more effective.

## Περιεχόμενα

Αφιέρωση	
Ευχαριστίες	
Περίληψη	
Abstract	
Εισαγωγή	

### ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Θεωρία της Αλλαγής

1.1. Έννοια – Ορισμοί/ Σημασία της αλλαγής	1
1.2. Τύποι της αλλαγής	2
1.3. Διοίκηση της αλλαγής	7
1.3.1. Διάγνωση της κατάστασης της αλλαγής	8
1.3.2. Η σημασία του πλαισίου εφαρμογής της αλλαγής (context)	8
1.3.3. Στρατηγικές διοίκησης της αλλαγής	12

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Εξελίξεις/Αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση

2.1. Η πρόκληση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	17
2.2. Προβλήματα στο Δημόσιο Τομέα	19
2.3. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση	20

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αντίσταση στην αλλαγή

3.1. Έννοια/περιεχόμενο και διαστάσεις/τύποι αντίστασης στην αλλαγή	25
3.2. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της αντίστασης στην αλλαγή	28



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάπτυξη Θεωρητικού Πλαισίου**

4.1. Θεωρητική βάση	42
4.2. Ανάπτυξη Θεωρητικού Πλαισίου	44
4.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες	46
4.3.1. Πληροφόρηση και αντίσταση στην αλλαγή	46
4.3.2. Εκπαίδευση και αντίσταση στην αλλαγή	47
4.3.3. Εμπιστοσύνη στη διοίκηση και αντίσταση στην αλλαγή	48
4.3.4. Συμμετοχή στη διαδικασία και αντίσταση στην αλλαγή	48
4.4. Αποτελέσματα αντίστασης στην αλλαγή	49
4.4.1. Αντίσταση στην αλλαγή και ικανοποίηση από την εργασία	49
4.4.2. Αντίσταση στην αλλαγή και δέσμευση/αφοσίωση	50

## **ΜΕΡΟΣ Β : ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

### **ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία έρευνας**

5.1. Επιλογή πλαισίου διεξαγωγής της έρευνας: Τοπική Αυτοδιοίκηση – Δήμος X	53
5.2. Ερευνητικός στόχος	53
5.3. Ερευνητική στρατηγική	54
5.4. Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου	54
5.5. Εργαλεία μέτρησης των υπό- μελέτη μεταβλητών	55
5.5.1. Ενημέρωση – Πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή	55
5.5.2. Εκπαίδευση	55
5.5.3. Εμπιστοσύνη στη Διοίκηση	56
5.5.4. Συμμετοχή	56

5.5.5. Εργασιακή ικανοποίηση	56
5.5.6. Οργανωσιακή Δέσμευση/Αφοσίωση	57
5.5.7. Συμπεριφορική Αντίσταση στην Αλλαγή	57
5.5.8. Άλλες ερωτήσεις	57
5.6. Πιλοτική έρευνα (εγκυρότητα περιεχομένου/ face validity)	58
5.7. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων	58
5.8. Ανάλυση δεδομένων	58

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτελέσματα- Σχολιασμός**

6.1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του δείγματος	62
6.2. Περιγραφική Στατιστική	67
6.2.1. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις	67
6.3. Έλεγχος αξιοπιστίας κλιμάκων/εργαλείων μέτρησης των υπο-μελέτη μεταβλητών - Ανάλυση αξιοπιστίας (Alpha του Cronbach)	71
6.4. Έλεγχος εγκυρότητας κλιμάκων/εργαλείων μέτρησης των υπο-μελέτη μεταβλητών - Αποτελέσματα ανάλυσης παραγόντων	77
6.5. Έλεγχος υποθέσεων – Συσχετίσεις παραγόντων	78

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα**

7.1. Συμπεράσματα έρευνας - Προτάσεις	81
---------------------------------------	----

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## Κατάλογος Πινάκων

1.1	Οι 4 τύποι της αλλαγής	4
1.2	Τρόπος διάκρισής της αλλαγής με βάση την ένταση και έκταση	6
1.3	Μορφές (Styles) Στρατηγικής διαχείρισης αλλαγής	15
3.1	Πιθανές μορφές αντίδρασης των εργαζομένων στην αλλαγή	27
3.2	Βιβλιογραφική παρουσίαση ερευνών	37
6.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος	63
6.2	Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση των διατυπώσεων για προσδιοριστικούς παράγοντες μέσα στο δυναμικό πλαίσιο δράσης της αλλαγής	68
6.3	Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση των αποτελεσμάτων από τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή	70
6.4.α	Παραγοντική Ανάλυση Συμμετοχής, Εκπαίδευσης, Εμπιστοσύνης, Επικοινωνίας/ Ενημέρωσης: Διακύμανση	72
6.4.β	Αποτελέσματα Δεύτερης Παραγοντικής Ανάλυσης Επικοινωνίας/ Ενημέρωσης, Συμμετοχής, Εμπιστοσύνης, Εκπαίδευσης	73
6.5.α	Παραγοντική Ανάλυση Αντίστασης: Διακύμανση	74
6.5.β	Αποτελέσματα Δεύτερης Παραγοντικής Ανάλυσης Αντίστασης	74
6.6.α	Παραγοντική Ανάλυση Ικανοποίησης: Διακύμανση	75
6.6.β	Αποτελέσματα Δεύτερης Παραγοντικής Ανάλυσης Ικανοποίησης	75
6.7.α	Παραγοντική Ανάλυση Δέσμευση/Αφοσίωση: Διακύμανση	76
6.7.β	Αποτελέσματα Δεύτερης Παραγοντικής Ανάλυσης Δέσμευσης/Αφοσίωσης	77
6.8	Αξιοπιστία (Reliability) κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών	78
6.9	Συσχέτιση	79

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

1.1 Το καλειδοσκόπιο της αλλαγής	9
4.1. Θεωρητικό Πλαίσιο Έρευνας	45
5.1 Διάγραμμα ροής εργασιών σύμφωνα με τη μεθοδολογία της διπλωματικής εργασίας	52
6.1 Ποσοστά ερωτηθέντων ανά Φύλο	64
6.2 Ποσοστά ερωτηθέντων ανά Ηλικία	65
6.3 Ποσοστά ερωτηθέντων ανά Επίπεδο Εκπαίδευσης	65
6.4 Ποσοστά ερωτηθέντων ανά Διεύθυνση Εργασίας	65
6.5 Ποσοστά ερωτηθέντων ανά Επιμόρφωση	66
6.6 Ποσοστά ερωτηθέντων ανά Θέση Ευθύνης	66
6.7 Ποσοστά ερωτηθέντων ανά Σχέση Εργασίας	66
6.8 Ποσοστά ερωτηθέντων ανά Προϋπηρεσία στο Δημόσιο Τομέα	67
6.9 Ποσοστά ερωτηθέντων ανά Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα	67
6.10 Θεωρητικό Μοντέλο Έρευνας μετά τον έλεγχο των υποθέσεων	80

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι εν γένει αποδεκτό ότι η εποχή μας χαρακτηρίζεται από φαινόμενα πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας, αλληλεξάρτησης και αστάθειας. Η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει τους οργανισμούς και αναπόφευκτα οδηγεί σε αλλαγές, καθώς οι τάσεις που διαμορφώνονται έχουν αντίκτυπο σε ολόκληρο τον κόσμο. Σήμερα, σε έναν οργανισμό δίνεται έμφαση σε αξίες, όπως ο ανταγωνισμός, η αποτελεσματικότητα, η λογοδοσία, ο σχεδιασμός, η συνεχής αξιολόγηση, η διασφάλιση της ποιότητας, η διά βίου μάθηση κ.λ.π. Το γεγονός ότι οι ηγέτες και τα στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται συχνά να αποφασίσουν αλλά κυρίως να διοικήσουν τις επιχειρήσεις μέσα σε μια ατμόσφαιρα και ένα ευρύτερα κλίμα ασάφειας και απροσδιοριστίας, δίνει έμφαση στην αλλαγή των δομών των οργανισμών και των εσωτερικών διαδικασιών και κάνει επιτακτική την ανάγκη να συμβαδίζουν με τις αλλαγές στην κοινωνία και να προσαρμόζονται ταχύτερα στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν. Πλέον και οι Δημόσιοι Οργανισμοί αναγνωρίζουν ότι η σύγχρονη κοινωνία θεωρείται δυναμικά πολύπλοκη (Senge,1990) και επιχειρούν να πραγματοποιήσουν μεταρρυθμίσεις στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης.

Βρισκόμαστε όμως μπροστά στο εξής παράδοξο: Ενώ στα κοινωνικά συστήματα των περισσότερων ανεπτυγμένων χωρών δίνεται έμφαση στην ικανότητα του ατόμου για συνεχή αλλαγή, εντούτοις όταν οργανισμοί επιχειρούν να ξεκινήσουν προγράμματα αλλαγής συχνά βρίσκονται αντιμέτωποι με άτομα ή ομάδες ατόμων τα οποία αντιστέκονται στην επιχειρούμενες αλλαγές.

Το πρόβλημα της αλλαγής είναι ότι μια προσπάθεια επίτευξης αλλαγών μέσα σε ένα οργανισμό κρύβει πολλές εκπλήξεις λόγω του ότι δεν είναι γραμμική (Mintzberg,1994) και για το λόγο αυτό αν και μέσα από τις διαδικασίες αλλαγής προκύπτουν ευκαιρίες ανάπτυξης, παράλληλα εμφανίζονται και μη προβλέψιμα προβλήματα, που δεν είναι εύκολο να επιλυθούν.

Έτσι οι φορείς της αλλαγής βρίσκονται συχνά μπροστά σε φαινόμενα και αντιδράσεις που δεν έχουν υπολογίσει ή βλέπουν τις αλλαγές που πραγματοποιούνται να ξεπερνιούνται με ταχύτητα και τις ελπίδες για καλύτερα αποτελέσματα να διαψεύδονται στην πράξη (Παπούλιας, 2002).

Οι οργανισμοί είναι παρόλα αυτά υποχρεωμένοι να πραγματοποιούν συχνές και ουσιαστικές μεταβολές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν σε ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Χρειάζεται να υιοθετούν νέους τύπους οργανωτικής δομής, νέες διαδικασίες παραγωγής και νέα συστήματα απασχόλησης - αξιοποίησης των εργαζομένων σε αυτούς (Χυτήρης, 2001).

Επομένως, η κύρια πρόκληση που αναδύεται για εκείνους που ασχολούνται με τη Δημόσια Διοίκηση δεν είναι μόνο να γίνει ο οργανισμός πιο αποτελεσματικός κατά την επιτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου με βάση συγκεκριμένους στόχους, αλλά σε κάθε σημαντική προσπάθεια εισαγωγής μείζων αλλαγών σε δομές, διαδικασίες και ρόλους στις εσωτερικές λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης, η σχεδιασμένη προσπάθεια για αλλαγή να είναι ευέλικτη και να στοχεύει στο να προσεγγίσει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Για τους λόγους αυτούς ένα σημαντικό ζήτημα που ανακύπτει είναι η διοίκηση των αλλαγών (change management) που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν. Σε αντίθετη περίπτωση είναι πιθανό να δημιουργηθούν προβλήματα, δυσλειτουργίες και υψηλού επιπέδου «αντίσταση στην αλλαγή» (resistance to change) (Johnson και Scholes, 2002; Balogun και Hope Hailey, 1999).

Στην πραγματικότητα, στο πλαίσιο της (βιβλιογραφικής) επισκόπησης της σχετικής με το θέμα αυτό, διαπιστώνεται ότι ένα κύριο θέμα που απασχολεί τους μελετητές αναφορικά με τη διοίκηση της αλλαγής, είναι η υπόθεση ότι θα υπάρξει μια τάση προς αδράνεια και αντίσταση των εμπλεκόμενων στην αλλαγή (Southworth, 2003; Piderit, 2000; Miles και Louis, 1987; Maccoby et al, 1958) και το γεγονός ότι οι άνθρωποι δεν ανταποκρίνονται θετικά στις αλλαγές αλλά τείνουν να διατηρήσουν τις υπάρχουσες δομές και διαδικασίες και τις υπάρχουσες πεποιθήσεις, συνήθειες και σύμβολα που διαμορφώνουν την ιδιαιτερότητα του οργανισμού, τη νοοτροπία του, καθορίζουν τους τρόπους που επιλύονται τα προβλήματα και αντιμετωπίζονται οι προκλήσεις.

Επίσης στη σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζεται η υπόθεση ότι η αποτελεσματική διοίκηση της αλλαγής επιτυγχάνεται με εκ των άνω (top down) διαδικασίες και με τις ενέργειες ενός μόνο ηγέτη. Και αυτό γιατί τα Ανώτερα Διοικητικά Στελέχη είναι εκείνα που καθορίζουν κάθε φορά τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού και στη συνέχεια παίρνουν τις αποφάσεις για την μετέπειτα πορεία του οργανισμού μέσα στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται, αλλά και για τις αλλαγές που απαιτούνται.

Είναι, φυσικά, ο κύριος ρόλος των Ανώτερων Διευθυντικών Στελεχών να επηρεάζουν τη στρατηγική κατεύθυνση της οργάνωσης. Εντούτοις, είναι μη ρεαλιστικό να υποθέτουν ότι μπορούν να ελέγξουν τα πάντα. Κάθε σχεδιασμένη αλλαγή θα πρέπει να είναι μια συλλογική διαδικασία και να μην αφορά μόνο το άτομο. Για να μπορέσει να επιτευχθεί αποτελεσματικός σχεδιασμός της αλλαγής, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε οργανισμού. Επομένως ο ρόλος του ηγέτη είναι να δημιουργεί ένα περιβάλλον ασφάλειας και μέσα από τη διαμόρφωση μηχανισμών οικοδόμησης ικανότητας μάθησης όλων των μελών (ώστε να ανταποκρίνονται θετικά στις αλλαγές), να ενθαρρύνουν την ανάληψη ρίσκου και την επιδίωξη καινοτομιών.

Σύμφωνα με τη προσέγγιση αυτή, η διοίκηση της αλλαγής είναι άμεσα εξαρτώμενη από το πλαίσιο στο οποίο θα εξελιχθεί. Είναι καθοριστικής σημασίας οι υπεύθυνοι να εξετάσουν τόσο πώς να ισορροπήσουν τις διαφορετικές προσεγγίσεις στρατηγικής της διοίκησης της αλλαγής σύμφωνα με τις περιστάσεις που αντιμετωπίζουν καθημερινά όσο και την προσπάθεια να δημιουργηθεί εκείνο το είδος του οργανωτικού πλαισίου που θα διευκολύνει την αλλαγή (ενδεχομενική προσέγγιση).

Οι πιο πάνω παραδοχές/ διαπιστώσεις παρέχουν το θεωρητικό υπόβαθρο για τη συγγραφή της παρούσης μεταπτυχιακής εργασίας.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να προτείνει και να επικυρώσει/ επιβεβαιώσει στατιστικά ένα ολοκληρωμένο μοντέλο αντίστασης στην αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα και να διερευνηθούν οι παράγοντες που οδηγούν τους εργαζομένους στην επιχειρούμενη αλλαγή και αν προβάλλουν αντίσταση στην αλλαγή που αποτελεί τη βασική αιτία για αναποτελεσματικές προσπάθειες αναμόρφωσης σύγχρονων οργανισμών. Ειδικότερος στόχος είναι να διερευνηθεί η συμπεριφορική αντίδραση των εργαζομένων ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) κατά την εφαρμογή μιας μεταρρύθμισης, όπως ο Νέος Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.), αλλά και γενικότερα στις αλλαγές και να εξαχθούν χρήσιμα για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, ειδικότερα για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, συμπεράσματα.

Η παρούσα εργασία στηρίζεται σε μια ενδελεχή επισκόπηση της διεθνούς και ελληνικής σχετικής βιβλιογραφίας και παράλληλα αναδύκνυει την υφιστάμενη κατάσταση/ αλλαγές στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Έχει την ακόλουθη δομή και μεθοδολογική προσέγγιση.

Αναλυτικά η εργασία δομείται σε δύο μέρη: το Μέρος Α όπου πραγματοποιείται η βιβλιογραφική επισκόπηση και το Μέρος Β που αναφέρεται στην εμπειρική έρευνα.

Το Μέρος Α αποτελείται από τα εξής κεφάλαια:

Το 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Θεωρία της αλλαγής», εστιάζει στην κατανόηση πόσο μια οργάνωση θα πρέπει να είναι σε θέση να μπορεί να κρίνει εάν χρειάζεται να κάνει αλλαγές προκειμένου να είναι βιώσιμη. Η σωστή επίγνωση του υφιστάμενου πλαισίου (context) και η συνεργασία μεταξύ των μελών, μπορούν να βοηθήσουν την οργάνωση να λύσει τα προβλήματά της, πραγματοποιώντας τις κατάλληλες αλλαγές, που όντως θα τη βοηθήσουν. Ακόμη, διαχωρίζονται τύποι/μορφές της αλλαγής (types of change), με βάση κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της και γίνεται εκτενής αναφορά στις δυνάμεις και τους παράγοντες που μπορεί να παρουσιαστούν από τη πλευρά των εργαζομένων, αλλά και από την ίδια την οργάνωση, οι οποίοι θα εμποδίσουν ή θα διευκολύνουν την αλλαγή (forces

blocking or facilitating change). Τέλος, παρουσιάζει τη διοίκηση της αλλαγής όπου ανάλογα με το ρόλο της ανώτατης διοίκησης για τη δημιουργία μιας «επείγουσας» ανάγκης για αλλαγή, τη δημιουργία και την επικοινωνία οράματος, την εφαρμογή της αλλαγής, τη μέτρηση της προόδου που έχει επιτευχθεί και τέλος τη θεσμοθέτηση των αλλαγών, θα μελετήσουμε πόσο επηρεάζεται η συμπεριφορά των εργαζομένων που είναι και οι πρωταγωνιστές της αλλαγής.

Το 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο του ίδιου μέρους, «Εξελίξεις/αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση», παρουσιάζει την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σήμερα και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Επιπλέον γίνεται μια εισαγωγή στην έννοια της Νέας Δημόσιας Διοίκησης με έμφαση σε επίπεδο Ο.Τ.Α. και στις αλλαγές που καθίστανται αναγκαίες για τη μετάβαση στη Νέα Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Διακυβέρνηση.

Στο 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Αντίσταση στην αλλαγή», εξετάζεται η έννοια της αντίστασης της αλλαγής, οι προσδιοριστικοί παράγοντες και τα αποτελέσματα της στις στάσεις των εργαζομένων. Επιπλέον, στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, δίνεται έμφαση στις έρευνες που αφορούν στην κατανόηση της αντίστασης στην αλλαγή που προβάλλουν οι απασχολούμενοι εργαζόμενοι στο Δημόσιο Τομέα.

Στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Ανάπτυξη Θεωρητικού Πλαισίου», αναπτύσσεται το Θεωρητικό Πλαίσιο της έρευνας, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη της σχέσης αντίστασης στην αλλαγή και των στάσεων των εργαζομένων, εξετάζοντας το μοντέλο στο οποίο βασίστηκε η παρούσα έρευνα και αναλύοντας τις μεταβλητές της έρευνας, ενώ διατυπώνονται και οι υποθέσεις που πρόκειται να ελεγχθούν με την πραγματοποίηση εμπειρικής έρευνας στο πλαίσιο της Ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Το Μέρος Β της εργασίας αποτελείται από τα εξής κεφάλαια:

Στο 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, στο δεύτερο μέρος, «Μεθοδολογία έρευνας», εξηγούνται οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή του Δήμου, για την επικέντρωση της έρευνας αυτής, παρουσιάζεται η μέθοδος συλλογής δεδομένων, περιγράφεται το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, καθώς και η διαδικασία συλλογής δεδομένων και ο τρόπος ανάλυσής τους.

Στο 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, «Αποτελέσματα/Σχολιασμός», παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε με την συλλογή ερωτηματολογίων από δημόσιους υπαλλήλους του Δήμου Χ και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.



Η εργασία ολοκληρώνεται με το 7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο και τελευταίο κεφάλαιο, «Συμπεράσματα/Προτάσεις», όπου αποτυπώνονται τα συμπεράσματα μας ενώ στην τελευταία ενότητα παρατίθεται η βιβλιογραφία και οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την συγγραφή της εργασίας καθώς και το παράρτημα που εμπεριέχει το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

# Μέρος Α: Βιβλιογραφική Επισκόπηση



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Το παρόν κεφάλαιο αποτελείται από 2 υποενότητες με τα εξής θέματα, Έννοια-Ορισμοί/ Σημασία της αλλαγής και Διοίκηση της αλλαγής. Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να παρουσιαστεί η εξέλιξη της έννοιας της αλλαγής, ποιοι είναι οι τύποι της αλλαγής, ποια η σημασία του δυναμικού πλαισίου δράσης, ποιες οι στρατηγικές διοίκησης της αλλαγής, ώστε να γίνει αντιληπτή η βαρύτητα της σημασίας της διοίκησης της αλλαγής στη σύγχρονη πραγματικότητα.

### 1.1. Έννοια – Ορισμοί/ Σημασία της αλλαγής

Η αλλαγή είναι ένα σύνθετο φαινόμενο με γνωστικές και συναισθηματικές πτυχές. Η πραγματική αλλαγή απαιτεί από τους ανθρώπους να την κατανοήσουν, να την αφομοιώσουν και να προσφέρουν τη δέσμευσή τους σε αυτήν.

Στη βιβλιογραφία προτείνονται διάφοροι ορισμοί της αλλαγής ως προς την κατανόησή της, όπως:

Αλλαγή είναι η διεργασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο ή ένας οργανισμός, από ένα σύνολο τρόπων συμπεριφοράς σε έναν άλλον. Μπορεί να είναι συστηματική ή προγραμματισμένη ή μπορεί να γίνεται με τυχαίο τρόπο (Montana et al., 1993).

Επίσης, σύμφωνα με τον Fullan (1993), αλλαγή είναι εξ ορισμού μάθηση, αφού υποχρεώνει σε αναθεωρήσεις και οδηγεί στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων, εμπειριών και στον εμπλουτισμό των γνώσεων, αλλά παράλληλα συνεπάγεται και την εγκατάλειψη παλαιών πρακτικών.

Μία σύνθεση των προηγούμενων ορισμών επιχειρείται από τους Fisher και Sharp (2002), οι οποίοι την ορίζουν ως «τη μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη ή διαφορετικά, τη μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό». Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων σε ένα καινούργιο περιβάλλον όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

Ακόμη, σύμφωνα με τον Παπαϊωάννου (2008), ένας ορισμός που δόθηκε για την αλλαγή είναι ότι η αλλαγή συνήθως γίνεται αντιληπτή από τα άτομα ως η μετάβαση από μια

κατάσταση η οποία είναι γνωστή σε μια άλλη άγνωστη, απειλητική και μη επιθυμητή, καθώς ενδεχομένως κάποιοι θεωρήσουν ότι θίγονται ή απειλούνται.

Συμπερασματικά, με βάση τους πιο πάνω ορισμούς γίνεται αντιληπτό ότι η αλλαγή είναι μετάβαση που απαιτεί μια διαδικασία μετασχηματισμού με στόχο την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

## 1.2. Τύποι της αλλαγής

Η άποψη ότι υπάρχει μόνο ένας τρόπος, ή ένας καλύτερος τρόπος, που να ταιριάζει σε όλες τις περιπτώσεις σχεδιασμού ενός ολοκληρωμένου προγράμματος διαχείρισης μιας αλλαγής σε έναν Οργανισμό είναι ουτοπική. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα αλλαγή θα προκαλέσει σε ένα οργανισμό γιατί ας μην ξεχνάμε ότι μια στρατηγική αλλαγή βασίζεται σε χαρακτηριστικά τα οποία εξελίσσονται από τη φύση τους (incremental in nature) και για αυτό μια αλλαγή δεν είναι γραμμική. Έτσι μια αλλαγή δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της υπάρχουσας στρατηγικής αλλά χτίζεται πάνω σε αυτήν, προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να γίνει η επιλογή εκείνης που θα έχει τις βέλτιστες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητά της και χρησιμοποιεί κατά περίπτωση μετασχηματιστικές αλλαγές (transformational changes) (Romanelli και Tushman, 1994).

Αναμφισβήτητα, αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα σε μια οργάνωση η φύση των χαρακτηριστικών της αλλαγής να είναι εξελισσόμενη. Κατά αυτόν τον τρόπο η αλλαγή θα είναι βιώσιμη και αποδοτικότερη και η στρατηγική διαχείρισής της θα «χτιστεί» λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, τις ρουτίνες και τις πεποιθήσεις αυτών που εργάζονται στην οργάνωση και πιθανόν έτσι να κερδηθεί η δέσμευση τους στην επικείμενη αλλαγή.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία προτείνονται διάφορες τυπολογίες των αλλαγών στην προσπάθεια να συμβάλλουν στην κατανόηση και στην πιο αποτελεσματική διοίκησή τους.

Οι Balogun και Hope Hailey (2004), διακρίνουν τέσσερις βασικούς τύπους αλλαγής (βλ. πίνακα 1.1) και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο τύπος της αλλαγής που θα υιοθετηθεί θα επηρεάσει ανάλογα και τον οργανισμό. Οι τύποι αυτοί είναι:

- **Η Προσαρμογή** (Adaptation) είναι μια μικρή έως μεσαίας έκτασης αλλαγή η οποία όμως δεν συνιστά αλλαγή του υφιστάμενου λειτουργικού μοντέλου και θα πραγματοποιηθεί βαθμιαία. Είναι η ποιο κοινή μορφή αλλαγής στις οργανώσεις και υλοποιείται σε πολλά στάδια και με αργό ρυθμό.

- **Η Ανάπλαση** (Reconstruction) είναι μια μικρή έως μεσαίας έκτασης αλλαγή που θα πρέπει να εκτελεστεί γρήγορα, σε μικρό χρονικό διάστημα, αλλά που δεν θα οδηγήσει στην αλλαγή του υφιστάμενου λειτουργικού μοντέλου. Θα μπορούσε να είναι μια κατάσταση «ανακύκλωσης-ανατροφοδότησης» όπου στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας στις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες ενώ εμφανίζεται όπου δεν αλλάζει η κουλτούρα, άρα δεν έχει να κάνει με «μεταμορφώσεις». Με άλλα λόγια είναι η κατάληξη πολλών προσπαθειών επανάστασης που βρίσκουν αντιμέτωπες ισχυρές κουλτούρες..
- **Η Εξέλιξη** (Evolution) είναι μια σημαντική αλλαγή που απαιτεί την αλλαγή του υφιστάμενου λειτουργικού μοντέλου, αλλά βαθμιαία με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα τα Ανώτερα Στελέχη του οργανισμού πριν την εμφάνιση ενός κινδύνου αντιλαμβάνονται την ανάγκη τόσο αναπροσαρμογής της στρατηγικής με βάση την υπάρχουσα κατάσταση όσο και της αύξησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δεν μπορεί να επιτευχθεί με τον τρόπο που λειτουργεί ήδη η επιχείρηση και προσπαθούν να αλλάξουν την στρατηγική τους με μετασχηματιστικές αλλαγές. Είναι λοιπόν μια προγραμματισμένη αλλαγή.
- **Η Επανάσταση** (Revolution) είναι μια σημαντική αλλαγή που απαιτεί την αλλαγή του υφιστάμενου λειτουργικού μοντέλου, αλλά άμεσα και σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ο τύπος αυτής της αλλαγής θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στις περιπτώσεις όπου επιβάλλεται να γίνει ταυτόχρονη ενεργοποίηση αλλαγών σε πολλά επίπεδα σε μικρό χρονικό διάστημα, όταν υπάρχουν περιβαλλοντικές ή ανταγωνιστικές πιέσεις και μεγάλο χάσμα ανάμεσα στην επικρατούσα στρατηγική και τις απαιτούμενες στρατηγικές για την επιτυχία.

## Πίνακας 1.1

### Οι 4 Τύποι της αλλαγής

		<u>Τελικό Αποτέλεσμα της αλλαγής</u>	
		<i>Μεταμόρφωση</i>	<i>Ευθυγράμμιση</i>
<u>Φύση της αλλαγής</u>	<i>Σταδιακή αύξηση</i>	<b>Εξέλιξη (Evolution)</b>	<b>Προσαρμογή (Adaptation)</b>
	<i>Εκρηκτική αύξηση</i>	<b>Επανάσταση (Revolution)</b>	<b>Ανάπλαση (Reconstruction)</b>

Πηγή: Balogun G. and Hope Hailey V. (1999) «Exploring Strategic Change»

Ένας άλλος τρόπος διάκρισης κατηγοριοποίησης της αλλαγής μπορεί να γίνει με τα εξής κριτήρια:

- Τη δυνατότητα αντίδρασης
- Την ένταση και την έκταση
- Το ερέθισμα για αλλαγή

Αναλυτικότερα:

**Με βάση τη δυνατότητα αντίδρασης** στις πιέσεις που δέχεται μια οργάνωση από το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών (Todd, 1999): η Επιβαλλόμενη (απρογραμματίστη) αλλαγή και η Αναμενόμενη (προγραμματισμένη) αλλαγή.

**Επιβαλλόμενη ή απρογραμματίστη** είναι η αλλαγή που πραγματοποιείται ξαφνικά σε μια οργάνωση, χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία. Αυτή η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη, όταν κάποιες απρόβλεπτες συγκυρίες ωθούν τον οργανισμό να πάρει βιαστικές αποφάσεις

προκειμένου να συνεχίσει να έχει ζωτικό χαρακτήρα. Με άλλα λόγια, η απρογραμμάτιστη αλλαγή είναι το τυχαίο αποτέλεσμα που προκαλείται από μια εξωτερική ενέργεια (ενέργεια αλλαγής), η οποία στοχεύει στην αποκατάσταση του ισοζυγίου μεταξύ του περιβάλλοντος και του συστήματος οργάνωσης (Reissner, 2009, Redfern και Christian, 2003). Τέτοιου είδους αλλαγές προκαλούν πολλές αντιδράσεις και διαταράσσουν το κλίμα του οργανισμού. Ένα παράδειγμα απρογραμμάτιστης αλλαγής είναι η εργασία του προσωπικού περισσότερων ωρών πέραν του συνηθισμένου ωραρίου, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις παραγγελίες που έχει αναλάβει.

**Η Αναμενόμενη ή προγραμματισμένη** αλλαγή πραγματοποιείται κατόπιν κάποιου προγράμματος που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός. Το είδος αυτό της αλλαγής είναι αποτέλεσμα μελέτης, σχεδιασμού και συνεργασίας διαφόρων παραγόντων αλλαγής, που στοχεύουν στη διευκόλυνση της αποδοχής της αλλαγής από τα άτομα στα οποία αναφέρεται η αλλαγή (Reissner, 2009, Redfern και Christian, 2003). Σε τέτοιου είδους αλλαγές, η ενημέρωση του προσωπικού είναι ξεκάθαρη και γίνεται νωρίτερα από την εφαρμογή της αλλαγής, καθώς η διοίκηση επιδιώκει να το προσαρμόσει στην ιδέα, ώστε να μειωθούν οι αντιδράσεις που θα προκύψουν. Ένα παράδειγμα προγραμματισμένης αλλαγής είναι η προσθήκη ηλεκτρονικών υπολογιστών στη διαδικασία μιας εργασίας, για την οποία, παρέχεται από πριν στο προσωπικό κάποια στοιχειώδης εκπαίδευση, ώστε να είναι σε θέση να κάνει σωστή χρήση τους.

**Με βάση την ένταση και έκταση**, ανάλογα δηλαδή πόσα τμήματα του οργανισμού θα επηρεάσει και σε πόσο χρονικό διάστημα θα γίνει αυτό, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών (Reissner, 2009, Todd, 1999): η Σταδιακή αλλαγή και η Ριζοσπαστική αλλαγή (βλ. πίνακα 1.2).







**Η Σταδιακή αλλαγή** πραγματοποιείται σε φάσεις στους τομείς ή στα τμήματα του οργανισμού και μεσολαβεί κάποιο χρονικό περιθώριο μέχρι την ολοκλήρωσή της. Στη σταδιακή αλλαγή, μπορεί να εφαρμοστεί η αλλαγή σε ένα τμήμα της οργάνωσης, προκειμένου να μελετηθεί και να εξεταστεί το κατά πόσο είναι εφικτή και φέρνει θετικά αποτελέσματα. Επίσης, μπορεί να εφαρμοστεί ένα μέρος της αλλαγής και στη συνέχεια τα επόμενα, ώστε η προσαρμογή να γίνει πιο εύκολα. Ένα παράδειγμα τέτοιας αλλαγής είναι η εν μέρει τοποθέτηση και χρησιμοποίηση μηχανημάτων στην εργασία και στη συνέχεια η πλήρης αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας (Reissner, 2009, Σταφυλά., 1997).

Στη περίπτωση που η **αλλαγή είναι Ριζοσπαστική** εφαρμόζεται ραγδαία και πραγματοποιείται σε ολόκληρη την έκταση της οργάνωσης, δηλαδή σε όλα τα τμήματά

της. Αυτό γίνεται σε γοργούς ρυθμούς, ώστε να υπάρξει άμεση αποκοπή από τα προηγούμενα αντίστοιχα δεδομένα της οργάνωσης. Ένα παράδειγμα ριζοσπαστικής αλλαγής είναι η άμεση αντικατάσταση της χειρωνακτικής εργασίας σε μια οργάνωση από νέας τεχνολογίας μηχανήματα. (Reissner, 2009, Σταφυλά,1997).

**Πίνακας 1.2**

**Τρόπος διάκρισης της αλλαγής με βάση την ένταση και έκταση**

Σταδιακές αλλαγές		Ριζικές αλλαγές
Συνεχής βελτίωση		Εφαρμογή νεωτερισμών
Επηρεασμός ορισμένων τμημάτων του οργανισμού		Μετασηματισμός ολόκληρου του οργανισμού
Ταυτόχρονη χρήση παλιών και νέων δομών και λειτουργιών		Δημιουργία νέας δομής και τρόπου διοίκησης
Τεχνολογική βελτίωση		Εφαρμογή εντελώς νέων τεχνολογιών
Βελτίωση προϊόντων		Νέα προϊόντα και νέες αγορές

Πηγή: Reissner (2009), Todd A. (1999)

**Με βάση το ερέθισμα για αλλαγή**, ανάλογα δηλαδή από το τι θα επηρεαστεί η οργάνωση, ώστε να προβεί στην αλλαγή, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών (Mutch, 1999, Todd, 1999): η Προδραστική αλλαγή και η Αντιδραστική αλλαγή.

**Η Προδραστική αλλαγή** πραγματοποιείται από μια οργάνωση που έχει κάνει κάποιες συγκεκριμένες προβλέψεις για το μέλλον και προβαίνει στις αντίστοιχες ενέργειες, προκειμένου να βρίσκεται πρώτη στις εξελίξεις. Για παράδειγμα, ένα σουπερ μάρκετ προβαίνει στην αντικατάσταση των πλαστικών τσαντών από ανακυκλώσιμες, επειδή προέβλεψε την αύξηση της τάσης για ανακύκλωση (Mutch, 1999, Σταφυλά, 1997).

**Η Αντιδραστική αλλαγή** πραγματοποιείται ύστερα από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα που δέχεται η οργάνωση. Με αυτόν τον τρόπο, η συγκεκριμένη οργάνωση δίνει την απάντησή



της. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που ασχολείται με το εμπόριο ρίχνει τις τιμές της, διότι αντιλαμβάνεται την απήχηση την οικονομικής κρίσης στους καταναλωτές (Mutch, 1999, Σταφυλά, 1997).

Πέραν όμως της αξιολόγησης του τύπου της αλλαγής που πρόκειται να πραγματοποιηθεί από έναν Οργανισμό, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και μια σειρά από χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου Οργανισμού, όπως είναι η κουλτούρα και οι αξίες του προσωπικού, η ομοιογένεια του προσωπικού, οι υπάρχουσες παγιωμένες μορφές δράσης και συμπεριφορές, ο βαθμός κατανόησης των λόγων που επιβάλλουν την αλλαγή, η ύπαρξη εμπειρίας αντίστοιχων αλλαγών κατά το παρελθόν, η γενικότερη στάση απέναντι στην αλλαγή κ.τ.λ. Ιδιαίτερα χρήσιμη επίσης είναι η συστηματική ανάλυση όλων των εμπλεκόμενων στην αλλαγή π.χ. των διαφόρων ομάδων υπαλλήλων, των διαφόρων βαθμίδων διοικητικών στελεχών κ.τ.λ. όσον αφορά τα ενδιαφέροντα, τους προβληματισμούς, τους φόβους, τα οφέλη και τις απώλειες κάθε εμπλεκόμενου.

Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να υπάρξει είτε εάν ο τύπος της αλλαγής που απαιτείται οδηγεί σε μια νέα κατάσταση πραγμάτων είτε εάν ο τύπος της αλλαγής που απαιτείται να εκτελεστεί έχει να κάνει με έναν καινούριο προσανατολισμό του Οργανισμού, ο οποίος δεν αλλάζει όσον αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία αλλά διαφοροποιείται ως πλαίσιο κουλτούρας.

### **1.3. Διοίκηση της αλλαγής**

Ο πλέον αποδεκτός ορισμός της Διοίκησης της Αλλαγής την οριοθετεί ως «τη διαδικασία, τα εργαλεία και τις τεχνικές ώστε να διαχειριστείς τον ανθρώπινο παράγοντα της διαδικασίας αλλαγής να επιτύχεις τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και να αντιληφθείς την αλλαγή αποτελεσματικά μεταξύ του μεμονωμένου φορέα της αλλαγής, της εσωτερικής ομάδας και του ευρύτερου συστήματος»<sup>1</sup>. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό είναι μια σειρά δραστηριοτήτων που θα επιφέρουν μια βελτίωση σε ένα υπάρχον σύστημα ή οργανισμό.

Το να διοικείς μια αλλαγή είναι μια εργασία που μπορεί να γίνει είτε προληπτικά με αλλαγές που πραγματοποιούνται με ένα σχεδιασμένο και συστηματικό τρόπο, είτε ως αντίδραση σε εξωτερικές μεταβολές στις οποίες έχει εκτεθεί ο οργανισμός (Baker, 2007).

---

<sup>1</sup> <http://www.change-management-toolbook.com>

### **1.3.1. Διάγνωση της κατάστασης της αλλαγής**

Για να επέλθει μια αλλαγή σε ένα οργανισμό είναι ιδιαίτερος σημαντικό να γίνει κατανοητό στους φορείς της αλλαγής το μέγεθος της πρόκλησης που καλούνται να αντιμετωπίσουν κατά την πραγματοποίηση της αλλαγής. Να καταλάβουν ποιοι παράγοντες εξώθησαν τον οργανισμό στο να μπει σε μια διαδικασία αλλαγής αφού μόνο έτσι μπορεί να εξασφαλιστεί ότι οι στόχοι και οι σκοποί της αλλαγής θα συμβαδίζουν και θα αναφέρονται στον αρχικό λόγο που μπήκαν σε μια διαδικασία αλλαγής. Το να εντοπιστεί με ακρίβεια τι χρειάζεται να αλλάξει και γιατί, είναι καθοριστικό για την μετέπειτα επιτυχία της αλλαγής. Με άλλα λόγια, μέσα από μια χαρτογράφηση της κατάστασης τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον του φορέα να γίνει η σωστή εκτίμηση και επιλογή του τύπου της αλλαγής που θα υιοθετηθεί, η ανίχνευση και στη συνέχεια η διάγνωση του ευρύτερου πλαισίου δράσης στο οποίο η αλλαγή θα εμφανιστεί, ο εντοπισμός των συγκεκριμένων εμποδίων που μπορεί να υπάρξουν στην εφαρμογή της αλλαγής και ο κατάλληλος σχεδιασμός των βημάτων δράσης που θα αξιοποιήσουν εκείνες τις δυνάμεις οι οποίες θα διευκολύνουν την διαδικασία της αλλαγής.

### **1.3.2. Η σημασία του πλαισίου εφαρμογής της αλλαγής (context)**

Δεν υπάρχει κανένας «σωστός» τύπος για τη διαχείριση της αλλαγής. Η οποιαδήποτε επιτυχία ή όχι στον σχεδιασμό ενός προγράμματος διαχείρισης της αλλαγής εξαρτάται από το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο η αλλαγή πραγματοποιείται.

Ένα προφανές παράδειγμα. Η διοίκηση της αλλαγής σε μια μικρή, ίσως σχετικά νέα, επιχείρηση, όπου η παρακινούμενη ομάδα ανθρώπων για αλλαγή είναι οι ίδιοι και που επιθυμούν και που οδηγούν στην αλλαγή, θα ήταν αρκετά διαφορετική από την διοίκηση της αλλαγής που πρόκειται να πραγματοποιηθεί σε μια σημαντική εταιρία, ή ίσως σε μια από παλιά καθιερωμένη οργάνωση δημόσιου τομέα, με καθιερωμένες ρουτίνες, επίσημες δομές και το πιο πιθανό με πολλή αντίσταση στην αλλαγή. Τα πλαίσια είναι απολύτως διαφορετικά και η προσέγγιση στη διοίκηση της αλλαγής επομένως πρέπει να είναι επίσης διαφορετική (Grant, 2003).

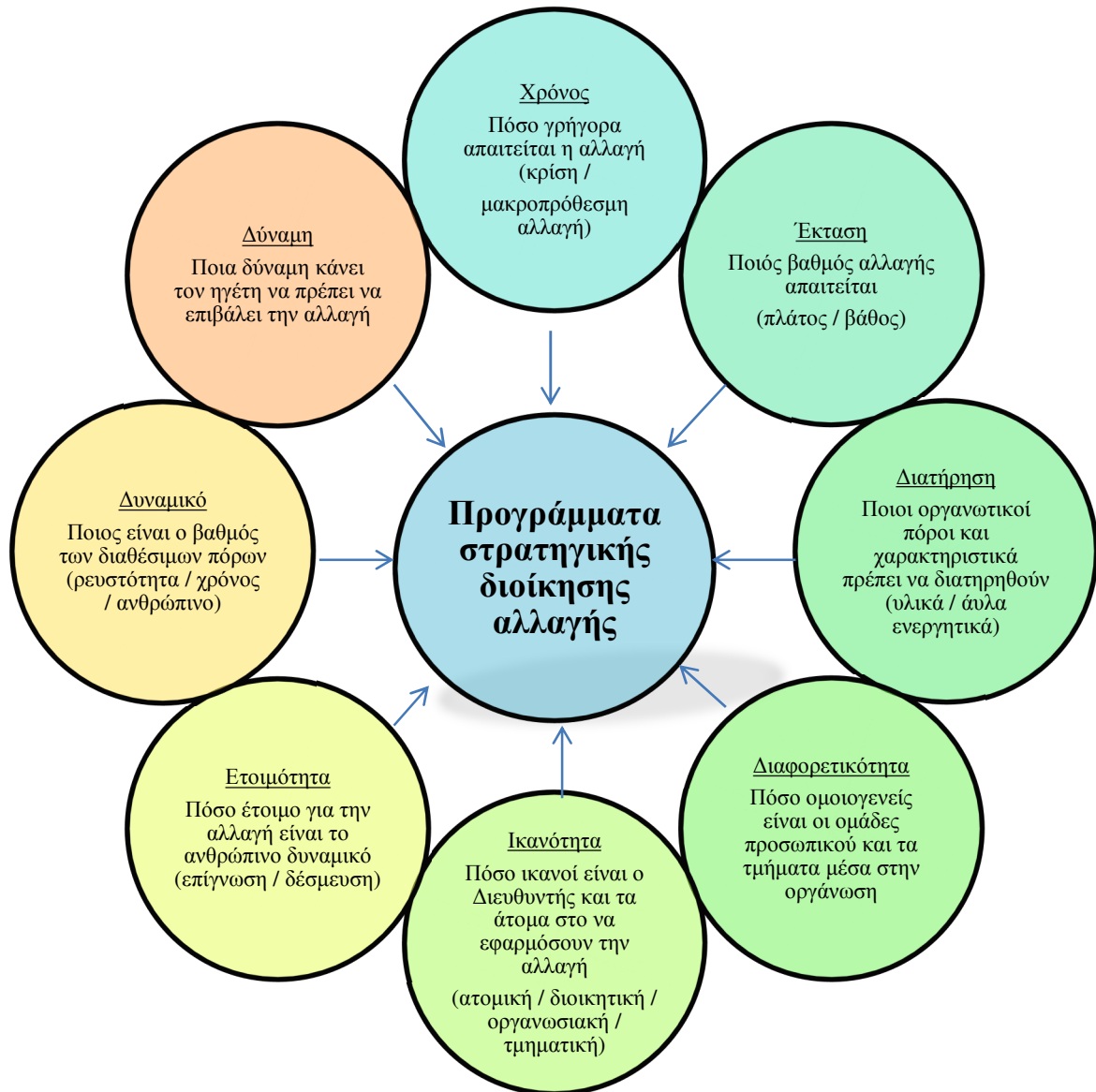
Οι Balogun και Hope Hailey (1999) αναγνωρίζουν τη μοναδικότητα του κάθε οργανισμού και δίνουν έμφαση σε ένα αριθμό σημαντικών αλλά και διαφορετικών συμφοραζόμενων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό προγραμμάτων διαχείρισης της αλλαγής.

Πράγματι, ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι και το πεδίο μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή που επιβάλλεται (Mintzberg, 1994).

Το Διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί συνοψίζει και άλλα συμφοραζόμενα χαρακτηριστικά τα οποία είναι χρήσιμο από ένα φορέα της αλλαγής να μελετήσει και να εξετάσει πριν αρχίσει να σχεδιάζει ένα πρόγραμμα διοίκησης της αλλαγής.

**Διάγραμμα 1.1**

**Το καλειδοσκόπιο της αλλαγής**



Πηγή: Romanelli E. and Tushman M.L. (1994) «Organisational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test»

Ο ηγέτης-φορέας της αλλαγής εξετάζοντας τα συμφραζόμενα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που παρουσιάζονται στο παραπάνω διάγραμμα, μπορεί να απαιτήσει διαφορετικές προσεγγίσεις στην αλλαγή. Για παράδειγμα:

- Ο διαθέσιμος χρόνος για την αλλαγή θα μπορούσε να είναι εντυπωσιακά διαφορετικός σε έναν οργανισμό από έναν άλλο. Παραδείγματος χάριν, μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει πολλές δυσκολίες και εμπόδια κατά την λειτουργία της και άμεση πτώση στον κύκλο εργασιών ή των κερδών της από τις γρήγορες αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, έχει ένα αρκετά διαφορετικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα επέλθει η αλλαγή, έναντι μιας επιχείρησης όπου ο φορέας μπορεί να εκτιμήσει την αναγκαιότητα για αλλαγή για πολύ αργότερα, στο μέλλον, πιθανόν μετά από πολλά χρόνια, και έχει επομένως το χρόνο να σχεδιάσει και να προγραμματίσει προσεκτικά μια διαδικασία διαχείρισης αλλαγών.
- Ανεξάρτητα από το πόσο σημαντική είναι η αλλαγή, μπορεί να υπάρχει μια ανάγκη για συντήρηση ορισμένων πτυχών της οργάνωσης, και ιδιαίτερα εκείνων που έχουν να κάνουν με τις ειδικότητες πάνω στις οποίες πρέπει να βασιστούν οι προτεινόμενες αλλαγές. Για παράδειγμα, μια ταχέως αναπτυσσόμενη επιχείρηση ηλεκτρονικών υπολογιστών όσο μεγαλώνει το μέγεθός της, χρειάζεται να οργανώνεται και να βρίσκει νέους τρόπους ιεραρχικών δομών, τμημάτων και προσωπικού. Αυτό το γεγονός θα μπορούσε να οδηγήσει την ιδρυτική ομάδα που συμμετείχε στο επιχειρηματικό σχέδιο και στην ιδέα κάπου αλλού, αποδυναμώνοντας την ίδια την επιχείρηση, ενώ η «συντήρηση- διατήρηση» αυτής της ομάδας θα μπορούσε να αποτελέσει ζωτικής σημασίας αξία για την επιχείρηση γιατί έχει αποκτήσει σημαντική επιχειρηματική εμπειρία πάνω στις ικανότητες, αξίες και τρόπο λειτουργίας της εν λόγω επιχείρησης.
- Η ανάγκη για αλλαγή μπορεί να ενισχυθεί εάν υπάρχει μια ποικιλία ανταλλαγής απόψεων, εμπειρίας και γνώμών μέσα σε μια οργάνωση. Για παράδειγμα όταν μια οργάνωση ακολουθεί την ίδια στρατηγική για πολλές δεκαετίες, οδηγείτε σε έναν πολύ ομοιόμορφο τρόπο αντίληψης, στάσεων, συμπεριφορών και προσδοκιών, γεγονός που θα μπορούσε να εμποδίσει την αναπροσαρμογή της στρατηγικής με βάση την υπάρχουσα κατάσταση. Η ομοιομορφία μπλοκάρει τις νέες ιδέες, δημιουργεί αγκυλώσεις στη σκέψη και τη συμπεριφορά και αυτό ο φορέας της αλλαγής πρέπει να το λάβει υπόψη στο σχεδιασμό ενός προγράμματος διαχείρισης της αλλαγής..

- Τι εμπειρία ή τι ικανότητα υπάρχει από τα στελέχη της διοίκησης της οργάνωσης να πραγματοποιήσουν την αλλαγή; Συμβαίνει κάποιες οργανώσεις να έχουν στη διάθεση τους είτε Στελέχη Διοίκησης που στο παρελθόν έχουν διαχειριστεί αλλαγές με αποτελεσματικότητα είτε εξωτερικούς συμβούλους με δοκιμασμένες συνταγές επιτυχίας ή ένα ανθρώπινο δυναμικό στο οποίο έχουν ενταχθεί αλλαγές στον τρόπο εργασίας και συμπεριφοράς του και ήταν δεκτικό, ενώ μια άλλη οργάνωση να έχει μικρή έως μηδαμινή εμπειρία πάνω σε στρατηγική διαχείριση αλλαγών.
- Η επιχείρηση δεν φτάνει μόνο να θέλει να αλλάξει, πρέπει να μπορεί κιόλας από την άποψη των διαθέσιμων πόρων (χρηματικοί πόροι, ανθρώπινοι πόροι κ.τ.λ.). Η αλλαγή μπορεί να είναι δαπανηρή, όχι μόνο από οικονομικούς όρους, αλλά και από την άποψη του διοικητικού χρόνου.
- Το πόσο αποτελεσματική θα είναι η αλλαγή εξαρτάται από την ετοιμότητα του οργανισμού να την δεχτεί (Armenakis και Bedeian, 1999; Χυτήρης, 1994). Επειδή, η έννοια της ετοιμότητας για αλλαγή μέσα στον οργανισμό σημαίνει τροποποίηση των γνωστικών δομών των εργαζομένων και των ομάδων του οργανισμού, η σημασία της κατανόησης της αναγκαιότητας της αλλαγής συνδέεται και με τις ατομικές διαφορές και το δίκτυο σχέσεων μέσα στον οργανισμό.
- Υπάρχει το κατάλληλο άτομο στην οργάνωση που να έχει τη δύναμη να «κινήσει το όχημα» της αλλαγής; Είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας. Συχνά υποτίθεται ότι οι φορείς-ηγέτες έχουν αυτήν τη δύναμη, αλλά όταν αντιμετωπίσουν αντίσταση από το εσωτερικό περιβάλλον (συνήθως από κατώτερα ή μεσαία στελέχη) ή από το εξωτερικό περιβάλλον (αλλαγές στο ρυθμιστικό πλαίσιο, νομοθεσία, τεχνολογία), διαπιστώνουν ότι δεν μπορούν τελικά να διαχειριστούν την αλλαγή. Μπορεί επίσης ο φορέας-ηγέτης να «φαίνεται» ότι έχει την επιρροή ή τη δύναμη μέσα στην οργάνωση, αλλά στην πράξη άλλοι να έχουν τη δύναμη να πραγματοποιήσουν την αλλαγή.

Ανακεφαλαιώνοντας, οι ερωτήσεις που προκύπτουν είναι οι ακόλουθες:

- Διαθέτει η οργάνωση την ικανότητα, την ετοιμότητα και την οργανωτική δομή για να επιτύχει το αποτέλεσμα της αλλαγής που απαιτείται; Παραδείγματος χάριν, σε μια μελέτη των προσπαθειών της διοίκησης να επιχειρήσουν αλλαγές σε νοσοκομεία (Denis et al., 2001), διαπιστώθηκε ότι η διακυβέρνηση και οι οργανωτικές δομές ενθάρρυναν την αντίσταση στην αλλαγή και τη διατήρηση της υπάρχουσας

κατάστασης. Αυτό σε συνδυασμό με την έλλειψη επαρκών πόρων για την εφαρμογή του πλήρους προγράμματος της αλλαγής, σημαίνει ότι οι πιθανότητες επιτυχίας οποιασδήποτε πρωτοβουλίας καθιέρωσης μιας αλλαγής δεν θα είχε εξ αρχής επιτυχία.

- Πώς το πλαίσιο δράσης (context) πληροφορεί ποια είναι η πλέον εφικτή και ταυτόχρονα αποτελεσματική στρατηγική για την εισαγωγή της αλλαγής;
- Υπάρχει η ανάγκη το πλαίσιο να κάνει τις απαιτούμενες τροποποιήσεις, προτού την πλήρη εφαρμογή της στρατηγικής προσέγγισης της εισαγωγής της αλλαγής; Παραδείγματος χάριν, θα μπορούσε μια νέα διοίκηση έχοντας εμπειρία στην διαχείριση αλλαγών και γνωρίζοντας την ανάγκη της εισαγωγής μιας αλλαγής, να προετοιμάσει εκείνη την δομή (οργανωτική δομή, κουλτούρα) έτσι ώστε η οργάνωση να φτάσει σε ένα σημείο όπου να είναι έτοιμη να «επιβιβαστεί» στην νέα πραγματικότητα που θα επιφέρει η αλλαγή μέσα από ένα σημαντικό στρατηγικό πρόγραμμα διαχείρισης της.
- Ίσως πρέπει να αναγνωριστεί ότι σε μερικά πλαίσια η αλλαγή πρέπει να διοικηθεί σταδιακά, ξεκινώντας δοκιμαστικά σε κάποιο τμήμα ή μονάδα ή υπηρεσία και για συγκεκριμένο χρόνο. Ή ακόμη ότι η αλλαγή πρέπει να είναι αποτέλεσμα μελέτης, σχεδιασμού και συνεργασίας του ηγέτη-φορέα μαζί με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, από την κορυφή της πυραμίδας μέχρι και τα κατώτερα στρώματα. Στην προαναφερόμενη μελέτη των Denis, Lamothe και Langley το 2001 που αφορούσε στις αντιδράσεις που προβάλλουν στην αλλαγή οι εργαζόμενοι στα νοσοκομεία, οι ερευνητές βρήκαν ότι το γεγονός ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής διαχείρισης της αλλαγής ήταν πρωτοβουλία του ενός και όχι όλων ή των περισσότερων στελεχών, οδήγησε στην περιορισμένη πρόοδο της, και αυτήν με πολύ αργό ρυθμό.

### **1.3.3. Στρατηγικές Διοίκησης της αλλαγής (styles of managing change)**

Οι επιχειρηματικοί οργανισμοί διαφέρουν μεταξύ τους σε πολλά σημεία, από τον τρόπο που είναι οργανωμένοι έως το μέγεθος και το αντικείμενο της ενασχόλησης τους. Είναι λοιπόν λογικό να είναι αδύνατον να υπάρξει ένας ομοιόμορφος σχεδιασμός και η διοίκηση των αλλαγών να διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό (Kotter, 1990). Βασικό κομμάτι της επιτυχημένης υλοποίησης κάθε αλλαγής είναι ο φορέας –ηγέτης, ο οποίος θα βρεθεί στην θέση να διαχειριστεί μια αλλαγή, μέσα από μια προσεκτική ανάλυση και αξιολόγηση να αποφασίσει ποια μορφή στρατηγικής διοίκησης της αλλαγής είναι η ορθότερη σύμφωνα

με το οργανωτικό πλαίσιο του οργανισμού. Οι μορφές διοίκησης της αλλαγής που μπορεί να υιοθετήσει ένας φορέας-ηγέτης και οι οποίες μπορεί να είναι περισσότερες από μία, είναι οι ακόλουθες (βλ. πίνακα 1.3):

- **Η Εκπαίδευση και η Επικοινωνία** (Education and Communication) Περιλαμβάνει μια «έντιμη» και υπεύθυνη ενημέρωση των λόγων για τους οποίους ο οργανισμός προβαίνει σε μια τέτοια προσπάθεια, αλλά και μια επαρκή εκπαίδευση και εξοικείωση των εργαζομένων στους νέους τρόπους εργασίας, ώστε να μπορέσουν να προσαρμοστούν ομαλά. Προτιμάται όταν συναντώνται εμπόδια στην εισαγωγή της αλλαγής βασισμένα στην ελλιπή ενημέρωση ή στην παραπληροφόρηση από άτυπα δίκτυα επικοινωνίας, αμφίβολης αξιοπιστίας και ιδιαίτερα όταν υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χρόνος για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού στους νέους ρόλους που θα επιφέρει η αλλαγή. Μέσω αυτής της μορφής διοίκησης, ο εργαζόμενος καλείται να αναθεωρήσει τις αντιλήψεις του, τις συμπεριφορές του, τις συνήθειές του κ.τ.λ. κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο ιδιαίτερα όταν υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης προς τη Διοίκηση.
- **Η Συνεργασία ή η Συμμετοχή** (Collaboration) στη διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής είναι η εξασφάλιση της συμμετοχής στο σχεδιασμό της αλλαγής και της νέας κατάστασης όσων πρόκειται να επηρεαστούν από την αλλαγή, όπως στον προσδιορισμό των στρατηγικών ζητημάτων, στη στρατηγική διαδικασία λήψης αποφάσεων, στη ρύθμιση των προτεραιοτήτων, στον προγραμματισμό της στρατηγικής αλλαγής ή στη «μετάφραση» της στρατηγικής στις στερεότερες πτυχές της οργανωτικής ζωής του οργανισμού.

Μια τέτοια συμμετοχή ενθαρρύνει τη δημιουργία καλού κλίματος και θετικότερης στάσης απέναντι στην αλλαγή. Οι άνθρωποι βλέπουν με λιγότερη επιφυλακτικότητα το πρόσωπο της διοίκησης (Collier et al., 2004; Handy, 1996) και νοιώθουν ότι μπορούν να ακουστούν ή να επηρεάσουν καταστάσεις υπέρ τους. Αισθάνονται ότι αποτελούν πολύτιμοι συνεργάτες του οργανισμού συμβάλλοντας στο «κοινό όραμα». Αυτή η μορφή στρατηγικής μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες για αποδοχή, συμμόρφωση και δέσμευσή των εμπλεκόμενων στην προτεινόμενη αλλαγή.

- **Η Παρέμβαση** (Intervention) είναι ο συντονισμός από ένα άτομο του προγράμματος της αλλαγής των επί μέρους ομάδων, αλλά και των επί μέρους προγραμμάτων της αλλαγής. Είναι αυτός ο οποίος αφού επεξεργαστεί τα στοιχεία της διαδικασίας της αλλαγής έχοντας σαν σκοπό την υψηλή απόδοση θα καταναίμει ρόλους και θα

καθορίσει προτεραιότητες στις ομάδες εργασίας σε θέματα που αφορούν στα ιδιαίτερα στάδια της αλλαγής, όπως στην παραγωγή ιδεών, στη συλλογή των στοιχείων, στον λεπτομερή προγραμματισμό, στην ανάπτυξη των λογικών για την αλλαγή ή στον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας.

Ο φορέας της αλλαγής με την κατανομή ρόλων εξασφαλίζει τον έλεγχο για την πρόοδο της πορείας υλοποίησης της αλλαγής. Έτσι το πιο μεγάλο πλεονέκτημα (Nutt, 1987) είναι ότι με αυτήν την μορφή στρατηγικής οι επί μέρους ομάδες εργασίας αισθάνονται μεγαλύτερη δέσμευση ως προς την αξιολόγηση και εξέλιξη των μεθόδων που ακολουθούν για την επίτευξη της αλλαγής, εφόσον ο ρόλος τους δεν περιορίζονται μόνο στη δημιουργία ιδεών και προτάσεων, αλλά και στην ευθύνη της εφαρμογής και επίβλεψης των πρακτικών τους.

- **Η Καθοδήγηση** (Direction) αφορά το πώς ο ηγέτης –φορέας επιθυμεί την διαφορετική εικόνα του οργανισμού προς τα έξω και με ποια στρατηγική διοίκησης της αλλαγής θα το πραγματοποιηθεί. Είναι ουσιαστικά μια εκ των άνω (top down) διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης της αλλαγής. Η κατεύθυνση μπορεί να συνδεθεί αφενός με ένα «σαφές όραμα» ή με μια στρατηγική ανάπτυξης αυτού που λειτουργεί ως ηγέτης στην οργάνωση, αφετέρου με τους κρίσιμους παράγοντες και προτεραιότητες που θα εξασφαλίσουν την επιτυχία της επίτευξης της αλλαγής.
- Σε μια πιο ακραία μορφή του, ένας άλλος τρόπος εφαρμογής μιας αλλαγής είναι και ο **Καταναγκασμός** (Coercion/Edict). Η στρατηγική αυτή προτιμάται όταν η άρνηση είναι πολύ έντονη και τα περιθώρια του διαλόγου στενά αλλά και στην αντίθετη περίπτωση όταν τα άτομα είναι παθητικά και παρουσιάζουν χαμηλή αντίσταση και πρέπει επομένως να καθοδηγηθούν αυστηρά. Θεωρείται απαραίτητη σε κάθε περίπτωση όπου ο βαθμός του επείγοντος είναι μεγάλος και τα χρονικά περιθώρια μικρά. Η αλλαγή βασίζεται στην επιβολή, στην αυστηρότητα και σε μεγάλο βαθμό στην παρακολούθηση και τον έλεγχο.



**Πίνακας 1.3**

**Μορφές (Styles) Στρατηγικής Διοίκησης Αλλαγής**

	<b>Μέσα/πλαίσιο</b>	<b>Οφέλη</b>	<b>Προβλήματα</b>	<b>Συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργεί αποτελεσματικά</b>
<b>Εκπαίδευση &amp; Επικοινωνία</b>	Σύντομες ενημερώσεις ομάδων που προάγουν την εσωτερική της στρατηγικής λογικής της αλλαγής / Καλλιέργεια εμπιστοσύνης στη Ανώτερη Διοίκηση	Υπερνίκηση της αντίστασης από έλλειψη ενημέρωσης ή παραπληροφόρησης	Χρονοβόρος Διαδικασία / Ασαφής πρόοδος ή πορεία / Μεγάλο κόστος	Αυξητική αλλαγή ή μακροπρόθεσμη οριζόντια μετασχηματιστική αλλαγή
<b>Συνεργασία / Συμμετοχή</b>	Συμμετοχή- εμπλοκή όλων στον καθορισμό των στόχων και στην κατάστροψη της ατζέντας της στρατηγικής ή/και στην επίλυση στρατηγικών ζητημάτων μέσω ομάδων δράσης ή εργασίας	Αύξηση της ευθύνης στην κυριότητα μιας απόφασης ή μιας διαδικασίας / Παρακίνηση για βελτίωση ποιότητας των αποφάσεων-πρακτικών	Χρονοβόρος Λύση / Πιθανή απώλεια ελέγχου των αποφάσεων / Αποτελέσματα στο πλαίσιο του υπάρχοντος υποδείγματος	
<b>Παρέμβαση</b>	Ο φορέας-ηγέτης της αλλαγής διατηρεί το συντονισμό/τον έλεγχο/την οργάνωση: Αναθέτει στοιχεία της αλλαγής	Η διαδικασία δέχεται καθοδήγηση /ελέγχεται αλλά επιτυγχάνεται η συμμετοχή περισσότερων	Κίνδυνος να παρατηρηθεί μεθόδευση	Αυξητική ή μετασχηματιστική αλλαγή σε συνθήκες μη κρίσης
<b>Καθοδήγηση</b>	Χρήση της εξουσίας για τον καθορισμό της κατεύθυνσης και των μέσων για την αλλαγή	Σαφήνεια και ταχύτητα	Κίνδυνος η έλλειψη αποδοχής και ανεπαρκής κατανόηση/παρανόηση της στρατηγικής	Μετασχηματιστική αλλαγή
<b>Καταναγκασμός</b>	Ρητή/απερίφραστη χρήση της δύναμης/ισχύος μέσω διαταγμάτων	Ενδεχομένως επιτυχής σε κρίσεις ή σε συνθήκες σύγχυσης	Δημιουργεί μεγάλες αντιστάσεις / Λιγότερο επιτυχής, όταν δεν υφίσταται κρίση	Κρίση, ταχεία μετασχηματιστική αλλαγή ή αλλαγή σε εδραιωμένες «αυταρχικές» κουλτούρες

Πηγή: Managing Strategic Change, σελ.516

Κλείνοντας την ενότητα αυτή αξίζει να αναφερθεί, ένα παράδειγμα ενός αποτελεσματικού και ιδιαίτερου τρόπου στρατηγικής διαχείρισης της αλλαγής. Ο William Bratton ήταν ο

αστυνομικός της πόλης της Νέας Υόρκης, υπεύθυνος για την εκστρατεία της Μηδενικής Ανοχής που μείωσε το έγκλημα στην πόλη. Πεποίθηση του Bratton ήταν ότι από τη στιγμή που «εμπλέκονται οι πεποιθήσεις και ενέργειες ενός κρίσιμου αριθμού ανθρώπων, η μεταστροφή σε μια άλλη ιδέα θα εξαπλωθεί σαν επιδημία, επιφέροντας πολύ γρήγορα θεμελιώδεις αλλαγές». Έθεσε τους μάνατζερ αντιμέτωπους με λεπτομερή οργανωτικά προβλήματα, έτσι ώστε να μην μπορούν να αγνοήσουν την πραγματικότητα και τους υποχρέωνε να εκτεθούν. Για παράδειγμα συγκέντρωνε ανώτερους αξιωματικούς και απαιτούσε από αυτούς να απαντήσουν σε ερωτήσεις ανώτερων συναδέλφων αναφορικά με την απόδοση της περιφέρειας τους και τον τρόπο που συνέλαβε στη γενικότερη στρατηγική. Στόχος του ήταν να διαμορφώσει μια «κουλτούρα απόδοσης» ώστε να μπορεί η επιτυχία να επιδοκιμάζεται, αλλά παράλληλα να καθίσταται σαφές ότι δεν θα γίνονταν ανεκτές οι κάτω του μετρίου επιδόσεις (Kim και Mauborgne, 2003).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ/ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το παρόν κεφάλαιο αποτελείται από τρεις υποενότητες με θέματα την πρόκληση, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας και τη Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management). Στόχος του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι να παρουσιαστεί ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας σήμερα και να γίνει μια εισαγωγή της έννοιας της Νέας Δημόσιας Διοίκησης/ Τοπικής Διακυβέρνησης, των αρχών που αποτελείται και ποια ανάγκη του δημόσιου τομέα εξυπηρετεί.

#### 2.1. Η πρόκληση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση φαίνεται να διέρχεται μια φάση κρίσης και αντιμετωπίζει την πρόκληση προσαρμογής στα νέα δεδομένα της εποχής μας και τη μεταλλασσόμενη κατηγορία κοινωνικών αναγκών και αιτημάτων (Μακρυδημήτρης, 1991).

Έννοιες όπως η μετεξέλιξη του σύγχρονου κράτους, ο νέος εξελισσόμενος ρόλος των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, η Παγκοσμιοποίηση- οι διαστάσεις της και οι επιπτώσεις της στον σύγχρονο άνθρωπο-, ο ανταγωνισμός ως βασική κινητήρια δύναμη της οικονομίας και της προόδου των κρατών, οι νέες θεωρίες περί μανάτζμεντ στον δημόσιο τομέα, απασχολούν και σηματοδοτούν τη Νέα Δημόσια Διοίκηση που φαίνεται να ψάχνει αγωνιωδώς να βρει το στίγμα της.

Αλλαγές έχουν επέλθει σαφώς και στην τεχνολογία, η οποία με τη σειρά της επέφερε και μια άλλη σημαντική αλλαγή, τη διάδοση της πληροφορίας μέσω της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ο κοινωνιολόγος John Naisbitt, στο έργο του «Megatrends», υποστηρίζει πως η σοβαρότερη εξέλιξη στο τέλος του 20ου αιώνα είναι η μετάβαση από τη βιομηχανική κοινωνία στην κοινωνία των πληροφοριών (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998).

Εντούτοις, στα νέα αυτά δεδομένα αύξησης της συνθετότητας και πολυπλοκότητας των δημοσίων προβλημάτων, οι αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης στο σχεδιασμό, στον προγραμματισμό, στην υλοποίηση και στον έλεγχο των στόχων της, στην εφαρμογή των πολιτικών και στην τήρηση των κανόνων, αποτελούν αναμφισβήτητα ένα γεγονός. Σχηματικά μπορούμε να ξεχωρίσουμε τις αδυναμίες σε θεσμικές και λειτουργικές. Στο θεσμικό επίπεδο έγιναν και γίνονται σημαντικά βήματα. Κινητικότητα υπάρχει και στο λειτουργικό επίπεδο, αλλά πιστεύουμε ότι εκεί μπορούμε να συνεισφέρουμε συμπληρωματικά και εποικοδομητικά.

Έχοντας ως ζητούμενο τη βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης μια σειρά από νέους θεσμούς και διαδικασίες πρέπει να εφευρεθούν και να ενδυναμωθούν.

Οι μέθοδοι που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα για τη διαχείριση της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών δημιουργούν δομικές και διαδικαστικές καινοτομίες, τις οποίες οι παραδοσιακές, γραφειοκρατικές Δημόσιες Διοικήσεις δεν μπορούν να αγνοήσουν (βλ. Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998; Ελληνική Διοίκηση 2000).

Ιδιαίτερη σημαντική είναι προς την κατεύθυνση αυτή η ανάπτυξη και πρακτική εφαρμογή ενός νέου μοντέλου λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης: του μοντέλου του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ», το οποίο έχει ως στόχο να συμπληρώσει ή και να υποκαταστήσει το «παραδοσιακό» γραφειοκρατικό μοντέλο λειτουργίας της σχετικά με το σύστημα διοίκησης των ανθρώπινων και υλικών πόρων. Το νέο αυτό μοντέλο προσθέτει στα βασικά στοιχεία του γραφειοκρατικού μοντέλου (νομιμότητα, αμεροληψία, άκαμπτη εφαρμογή κάποιων προκαθορισμένων διαδικασιών) ορισμένα νέα κρίσιμα στοιχεία και μεθόδους του ιδιωτικού τομέα, προσαρμοσμένα όμως στις ιδιαιτερότητες της Δημόσιας Διοίκησης: σύμφωνα με τον καθηγητή Gray (1999) είναι «Business-like, but not like business». Αυτά τα κρίσιμα νέα στοιχεία είναι η διαφάνεια και η ανοιχτή πρόσβαση απέναντι στους πολίτες και στην κοινωνία, η ποιότητα των υπηρεσιών, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα.

Μια άλλη διάσταση του προβλήματος του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης αποτελεί το θέμα του ανθρώπινου δυναμικού, που στελεχώνει τις υπηρεσίες, το οποίο συνεισφέρει στο σχεδιασμό, την πραγμάτωση και αξιολόγηση της λειτουργίας των σύγχρονων οργανώσεων.

Δυστυχώς, στη χαμηλή ποιότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συνεισφέρει και μια διαμορφωθείσα δημοσιούπαλληλική νοοτροπία που καλλιεργεί τη διατήρηση των παγιωμένων καταστάσεων, με αποτέλεσμα ικανά και δημιουργικά στελέχη να απορροφώνται και να αφομοιώνονται από το σύστημα. Για να μπορέσουν να γίνουν πράξη τα μεταρρυθμιστικά προγράμματα και οι αλλαγές πρέπει πρώτα να αλλάξει η διοικητική κουλτούρα. Η μονιμότητα των δημόσιων υπαλλήλων θεωρείται από την κοινωνία η πηγή κάθε κακοδαιμονίας και η κατάργηση της προβάλλεται όλο και πιο συχνά και καθημερινά και από τους περισσότερους- μεταξύ των οποίων και δημόσιοι υπάλληλοι- ως πανάκεια για τη θεραπεία του μεγάλου ασθενή όπως χαρακτηρίζεται η δημόσια διοίκηση.

Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση εξακολουθεί να αποτελεί το μεγαλύτερο μονοπώλιο, δεν παρέχει, κατά κανόνα, δυνατότητα επιλογών στους χρήστες των υπηρεσιών της και με ελάχιστες εξαιρέσεις αποτελεί το μοναδικό φορέα παροχών, ενισχύει την αναποτελεσματικότητα της αλλαγής της κουλτούρας και της κατεύθυνσής της προς το μοντέλο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Όλα τα προαναφερόμενα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι επιβάλλεται να αλλάξει αυτή η «αρνητική» εικόνα και η χαμηλή ποιότητα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση πρέπει να δεχθεί τα μηνύματα και να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον, να ακολουθήσει παράλληλη πορεία με τις διοικήσεις των άλλων ευρωπαϊκών χωρών και να ενταχθεί μέσα στο καινούριο (ανταγωνιστικό) περιβάλλον που διαρκώς αλλάζει, επεκτείνει τα όριά του και αποκτά παγκοσμιότητα. Σημαντικό ρόλο σε αυτό θα παίξουν οι αλλαγές που θα μεταλλάξουν ολόκληρη τη δομή και οργάνωση της δημόσιας διοίκησης.

Χαρακτηριστικά αυτών των αλλαγών είναι ότι αρθρώνονται γύρω από δύο βασικούς άξονες (Bovaird και Löffler, 2002; Bovaird et al. 2002; Daemon και Schaap, 2000):

- Τον άξονα της αποτελεσματικότητας, της ικανοποίησης του πολίτη- πελάτη και των κριτηρίων ποιότητας (με απόταξη της γραφειοκρατικής δομής και με όχι προσκόλληση στις διαδικασίες).
- Τον άξονα της δημοκρατικής νομιμοποίησης, της ικανότητας προσαρμογής, της συμμετοχικότητας και της φανεράς δράσης της διοίκησης (με ποιοτικές και διαφανείς υπηρεσίες σε όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος).

## **2.2. Προβλήματα στο Δημόσιο Τομέα**

Αποτελεί κοινό τόπο ότι ο «Δημόσιος Τομέας» στην Ελλάδα, με τον τρόπο που έχει διαμορφωθεί με τη σειρά των ετών και των πολλαπλών νομοθετικών παρεμβάσεων, αποτελεί ένα τεράστιο -σε όγκο, κόστος, νομικές ρυθμίσεις και προσωπικό- πολιτικοδιοικητικό μόρφωμα, του οποίου η παραγωγικότητα ποικίλλει και η οργάνωση είναι ετερόκλητη και αντιφατική. Σε σχετικές συζητήσεις ιδιαίτερη έμφαση δίνεται:

- Στο μέγεθος του ελληνικού δημοσίου τομέα και στην ανάγκη συρρίκνωσης του κράτους. Ο Δημόσιος Τομέας στη χώρα μας είναι ιδιαίτερα διευρυμένος, πολύπλοκος και πολυδιάστατος και εμφανίζει συγκεκριμένες αδυναμίες όπως έλλειψη ορθολογικού προγραμματισμού και συστήματος ελέγχου των αποτελεσμάτων,

συγκέντρωση της εξουσίας σε όλες τις δραστηριότητες και κυρίως γραφειοκρατική δομή η οποία αποθαρρύνει τις νέες ιδέες και πρωτοβουλίες, περιορίζει τις καινοτομικές δραστηριότητες με τους αργούς και δυσκίνητους μηχανισμούς που διαθέτει και μειώνει τη δυναμικότητα των δημόσιων οργανισμών για αλλαγή και ευελιξία στις μεταρρυθμίσεις.

- Στη μείωση του τεράστιου μεγέθους των δημόσιων δαπανών. Η χώρα μας είναι στις τελευταίες θέσεις κατάταξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, από άποψη διαφάνειας, λογοδοσίας και αξιολόγησης των δημοσίων δαπανών (βλ. έρευνα του IOBE, 2004)
- Στη μείωση της δημόσιας απασχόλησης,
- Στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Σε καιρό οικονομικής στενότητας όπως αυτός που διανύουμε όταν λέμε αποτελεσματικότητα εννοούμε το πόσο αποτελεσματικά αξιοποιούνται οι πόροι του Δημοσίου, αλλά και η εξοικονόμηση νέων πόρων (Afonso, et al., 2005).
- Στην ανάγκη για καινοτομίες. Οι έννοιες για καινοτομία στο δημόσιο τομέα προέρχονται από έρευνες στον ιδιωτικό τομέα χωρίς όμως να γίνεται σαφής διάκριση στις διαφορές που υπάρχουν, στη διοίκηση των δύο τομέων. Επιπλέον, οι υπάρχουσες έρευνες για την καινοτομία στο δημόσιο τομέα εστιάζουν περισσότερο στη διάχυση τεχνολογικών καινοτομιών και όχι στην παραγωγή καινοτομιών αυτών καθαυτών, όπως διοικητικές μεταρρυθμίσεις (Μπελδέκου, 2008).

### **2.3. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ)**

Στο σημερινό δημόσιο τομέα με τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις που έχει, η Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι πλέον υποχρεωμένη να μεταβεί από τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας στον σύγχρονο τρόπο διοίκησης με βάση τις αρχές της νέας δημόσιας διοίκησης (New Public Management).

Ο δήμος που υιοθετεί την προσέγγιση της οργάνωσης «Νέας Δημόσιας Διοίκησης», ακολουθεί την πολιτική της δημόσιας διοίκησης με κριτήρια επιχείρησης (Hood, 1995). Μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο, δίνεται έμφαση **στη στοχοθεσία** που θα θέσει μέσα από έναν οριζόντιο ανταγωνισμό είτε μεταξύ των ιδίων υπηρεσιών διαφορετικών Δήμων για προσέλκυση πόρων είτε στο εσωτερικό της ίδιας της υπηρεσίας για απόκτηση περισσότερων προνομίων, οφελιών κτλ.

Από την άλλη, ο δήμος που υιοθετεί την προσέγγιση της «Τοπικής Διακυβέρνησης» δίνει έμφαση *στους πολίτες και στο ρόλο που μπορούν να αποτελέσουν* μετατρέποντας τις απόψεις και τις αξίες τους σε έργα, σχέδια και προγράμματα. Επιπλέον τονίζει τη συνυπευθυνότητα όλων (προσωπικού Υπηρεσιών-πολιτών) στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει, αντιμετωπίζοντας τους πολίτες, όχι σαν ομάδες πίεσης αλλά σαν ομάδες συνπαραγωγής, ομάδες δημιουργικής συνεργασίας, σημαντικούς εταίρους με κοινό στόχο.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση κατάφερε να αποτυπώσει και να κωδικοποιήσει ένα σύνολο «προσταγών»<sup>2</sup> προς τις δημόσιες οργανώσεις που θέλουν να ακολουθήσουν το μεταρρυθμιστικό κίνημα, το οποίο υποβοήθησε πολύ την επικοινωνία μεταξύ των διοικήσεων, παρά τις πολιτισμικές και άλλες διαφορές τους. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη ΝΔΔ οι οργανωτικές δομές επανασχεδιάζονται με βάση τις εξής αρχές (Denhardt και Denhardt, 2000; DeLeon και Denhardt, 2000; Box, 1999; Durst και Newell, 1999; Nichols, 1997):

- Σχεδιασμός και διαμόρφωση συνθηκών λειτουργίας μέσα στο διοικητικό σύστημα θεσμών «οιονεί αγοράς», ως μηχανισμός κατανομής και συντονισμού των διαθέσιμων πόρων
- Απόδοση ειδικού βάρους στη διοίκηση μέσω συμβάσεων και όχι μέσω της ιεραρχίας και δημιουργία χαλαρών δομών σε τοπικό επίπεδο
- Διάκριση σε δομικό επίπεδο μεταξύ στρατηγικών λειτουργιών και εκτελεστικών δράσεων και αξιοποίηση του θεσμού των συμβάσεων για την οργάνωση και τη διοίκηση αυτών
- Μετάβαση από ένα πρότυπο που λειτουργεί μέσω της επιρροής των δικτύων και των στρατηγικών συμμαχιών
- Μετάβαση από τις γραφειοκρατικά επαναλαμβανόμενες και υποδειγματοποιημένες υπηρεσίες σε αυτές που αξιοποιούν την ποικιλία και την ευελιξία
- Μετάβαση σε επίπεδες δομές με ανάλογες ρυθμίσεις για την οργάνωση και διάρθρωση του στελεχιακού δυναμικού
- Διαχωρισμός των δομών μεταξύ αυτών που «παράγουν» και αυτών που «αγοράζουν» τις υπηρεσίες.

Σύμφωνα με μια άλλη δόκιμη κατηγοριοποίηση (Osborne και Gaebler, 1992), ως κεφάλαια της ΝΔΔ ορίζονται: η αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και πόρων, η κατάρτιση

---

<sup>2</sup> Βλ. για παράδειγμα, τα τέσσερα «C» του κύκλου συνεχούς βελτίωσης: challenge, compete, consult, compare

προϋπολογισμών και συστημάτων μισθοδοσίας με βάση τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα, η αντικατάσταση των άκαμπτων κανόνων και κανονισμών με πλαίσια συμπεριφοράς, η διακυβέρνηση βάσει στόχων, η σχεδίαση των δημοσίων πολιτικών με λογική ανταγωνισμού, καθώς και η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών με κριτήρια ποιότητας.

Μάλιστα στο ίδιο έργο τους, οι Osborne και Gaebler (1992) υποστηρίζουν ότι στο μοντέλο της ΝΔΔ υπάρχουν τρεις άξονες: η στρατηγική, η διαχείριση των εσωτερικών τμημάτων μιας οργάνωσης και τέλος η διαχείριση των εξωτερικών στοιχείων που περιβάλλουν μια οργάνωση.

*Στον άξονα της στρατηγικής* μπορούμε να εντάξουμε τη στοχοθεσία, δηλαδή τη διαμόρφωση συγκεκριμένων στόχων και σκοπών, προτεραιοτήτων για την οργάνωση, όπως επίσης και τη δημιουργία πλάνων δράσης για την επίτευξη των στόχων της. Η επίτευξη των στόχων είναι συνυφασμένη με τη γνώση του εξωτερικού χώρου, που περιβάλλει την οργανωσιακή οντότητα και με τις δυνατότητες που η ίδια έχει.

*Στο επίπεδο της διαχείρισης των τμημάτων της οργάνωσης* εντάσσονται η οργάνωση και η στελέχωση, η κατεύθυνση που δίνεται στο προσωπικό, το σύστημα της διοίκησης του και η μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης.

*Η διαχείριση των στοιχείων ή των παραγόντων που περιβάλλουν την οργάνωση* αφορά τις σχέσεις μεταξύ των managers των διαφόρων τμημάτων της οργάνωσης, τις σχέσεις αυτών με διάφορες ομάδες συμφερόντων, ομάδες που εντάσσονται σε μη κυβερνητικές οργανώσεις (NGO's) και σε κυβερνητικές (GO's), όπως επίσης και τις σχέσεις με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (MME) και την κοινή γνώμη.

Στην Ελλάδα έχουν τεθεί σε εφαρμογή τα τελευταία χρόνια, διάφορα προγράμματα και δράσεις στη λογική της ΝΔΔ.

Η εισαγωγή του αποκαλούμενου «νέου τρόπου διοίκησης» στην Τοπική Αυτοδιοίκηση έγινε με την υποχρεωτική εκπόνηση των νέων Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) των συγχωνευόμενων Δήμων, ως μία από τις επιταγές του νόμου 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α'), ή Νόμου του Καλλικράτη, ο οποίος επέφερε σημαντικές αλλαγές στον διοικητικό χάρτη της χώρας καθώς ανακατένειμε αρμοδιότητες μεταξύ των υφιστάμενων διοικητικών επιπέδων της εκτελεστικής εξουσίας. Η μετάβαση στη νέα μορφή εσωτερικής λειτουργίας προϋπέθετε μία σειρά αλλαγών σε επίπεδο δομών οργάνωσης και διαχείρισης. Οι αλλαγές που καθιέρωσε ο νέος ΟΕΥ είναι ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς προβλέπει τη



μετάβαση από ένα τρόπο διοίκησης ο οποίος εφαρμόζονταν για πάρα πολλά χρόνια και είχε εγκλωπωθεί στην καθημερινή λειτουργία αλλά και κουλτούρα των υπηρεσιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σε μια διαφορετική μορφή διοίκησης η οποία παρουσιάζει νέες απαιτήσεις και προκλήσεις από τους εργαζόμενους αλλά και συμβαδίζει με μια νέα κουλτούρα διοίκησης και καθημερινής λειτουργίας με ιδιαίτερη έμφαση πλέον στις αρχές του «New Public Management» όπου η Διοίκηση δίνει έμφαση στην επίτευξη των στόχων και όχι στην τήρηση των διαδικασιών. Συνεπώς η αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών αυτών αποτελούσε μια απαιτητική και προκλητική δοκιμασία για την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Οι Δήμοι παρά το φιλόδοξο σχεδιασμό του νέου ΟΕΥ, προσέκρουσαν σε τρεις βασικούς περιορισμούς σύμφωνα με τις αιτιολογικές εκθέσεις στο σχέδιο του ΟΕΥ:

- Την υποχρέωση δημιουργίας συγκεκριμένων οργανικών μονάδων είτε βάσει του άρθρου 97 του Νόμου του Καλλικράτη είτε λόγω νομοθετικών διατάξεων.
- Το ασφυκτικό χρονικό πλαίσιο το οποίο είχε θέσει το Υπουργείο Εσωτερικών, προκειμένου να ολοκληρωθούν οι διαδικασίες που προέβλεπε ο Νόμος του Καλλικράτη.
- Την αδυναμία περιγραφής των θέσεων εργασίας με τις απαιτούμενες δεξιότητες ανά θέση, διότι το ανθρώπινο δυναμικό ήταν δεδομένο και είχε επιλεγεί με κριτήρια που ουδεμία σχέση δεν είχαν με την επιστημονική προσέγγιση του οργανωτικού δυναμικού.

Παρόλα αυτά, με την επιχειρούμενη αναδιοργάνωση στους Δήμους έγινε προσπάθεια να στηθεί ένας διοικητικός μηχανισμός με θεσμική μνήμη αλλά και οργανωσιακή κουλτούρα, θέλοντας να περάσει το μήνυμα προς τους υπαλλήλους ότι εφεξής η λειτουργία του θα βασίζεται σε κριτήρια αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, ενώ θα διέπεται από κριτήρια αξιοκρατίας. Στοχεύοντας ότι η καλλιεργούμενη εμπιστοσύνη των υπαλλήλων προς την Διοίκηση θα μετασχηματιστεί και σε εμπιστοσύνη των πολιτών προς την Διοίκηση (OECD, 1997; EFQM, 1999).

Ο στόχος της αναδιοργάνωσης ήταν διττός: Αφενός η μέγιστη δυνατή παροχή δημοσίων αγαθών προς τους πολίτες και η ικανοποίηση των υπαλλήλων του Δήμου από την εργασία τους και αφετέρου ο μετασχηματισμός του Δήμου ως πρότυπο Δημόσιου Οργανισμού στην λειτουργία του κράτους την δύσκολη αλλά και προκλητική εποχή που διάνυε.

Η κοινή πεποίθηση όμως είναι ότι οι εμπλεκόμενοι σε μια αλλαγή συχνά εμποδίζουν την αλλαγή, ιδίως οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα. Η κριτική υποστηρίζει ότι η έντονα

γραφειοκρατική τους δομή, με έμφαση στη διαδικασία και όχι στο αποτέλεσμα αλλά και της γενικότερης κουλτούρας που τους διέπει, δεν ευνοεί την καινοτομία και την κινητικότητα, και έτσι είναι ιδιαίτερα αρνητικοί απέναντι σε μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας τους και αντιστέκονται σθεναρά σε οποιαδήποτε απόπειρα εκσυγχρονισμού. Βέβαια η επίτευξη μιας αλλαγής στο δημόσιο τομέα παρουσιάζει και έναν επιπλέον βαθμό δυσκολίας σε σχέση με τον ιδιωτικό. Εκτός της αυστηρής γραφειοκρατικής δομής και των σημαντικών οικονομικών και νομικών περιορισμών, οι εμπλεκόμενοι παίχτες (stakeholders) είναι πολλοί και ο καθένας από αυτούς αναλόγως της ισχύος που διαθέτει πάνω στις υλοποιούμενες αλλαγές, μπορεί να επηρεάσει σε καθοριστικό βαθμό την ταχύτητα, την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και γενικότερα την επιτυχή υλοποίησή τους.

Εν κατακλείδι ο κύριος λόγος που οδηγεί στην αντίδραση στην αλλαγή στο δημόσιο τομέα είναι ότι ο κάθε εμπλεκόμενος στην αλλαγή, έχει προσδοκίες και στόχους από αυτή που μπορούν να διαφέρουν ή ακόμα και να αντιτίθενται μεταξύ τους. Με άλλα λόγια η σκοπιά που βλέπουν την αλλαγή είναι τελείως διαφορετική. Για παράδειγμα κάποιιοι όπως επιχειρήσεις, πολίτες, την αντιμετωπίζουν υπό το πρίσμα του χρήστη μιας δημόσιας υπηρεσίας. Τα στελέχη του δημόσιου τομέα συνήθως έχουν την τάση να ενδιαφέρονται για την μακροχρόνια οργανωσιακή σταθερότητα του οργανισμού, ενώ οι πολιτικοί ενδιαφέρονται κυρίως για την επίτευξη κοινωνικών συναινέσεων και ελαχιστοποίησης του λεγόμενου πολιτικού κόστους.

Επιπλέον, η πολυνομία, η σύγχυση αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοίκησης και η οργανωτική πολυδιάσπαση με σκοπό την κατοχύρωση συντεχνιακών συμφερόντων αποτελούσαν πάντοτε τα βασικά εμπόδια στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις και την εφαρμογή αλλαγών στο δημόσιο τομέα.

Σήμερα, η υιοθέτηση των αρχών της «οργάνωσης που μαθαίνει» θεωρείται οργανικό τμήμα των αλλαγών και απαραίτητη προϋπόθεση της επιτυχίας τους, αφού έγινε πλέον σαφές ότι τόσο η οργάνωση, όσο και οι εργαζόμενοι, πρέπει να «ξεμάθουν» κάτι που γνώριζαν και να μάθουν κάτι διαφορετικό, κάτι νέο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Το παρόν κεφάλαιο αποτελείται από δύο υποενότητες με θέματα την έννοια και τους τύπους αντίστασης στην αλλαγή και τους προσδιοριστικούς παράγοντες της. Στόχος του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι να παρουσιαστεί η έννοια της αντίστασης στην αλλαγή, από ποιές διαστάσεις αποτελείται και ποιοι είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες που προκαλούν την αντίσταση σε αυτήν.

#### 3.1. Έννοια/περιεχόμενο και διαστάσεις/τύποι αντίστασης στην αλλαγή

Ενώ στα κοινωνικά συστήματα των περισσότερων ανεπτυγμένων χωρών δίνεται έμφαση στην ικανότητα του ατόμου για συνεχή αλλαγή, εντούτοις όταν οργανισμοί επιχειρούν να ξεκινήσουν προγράμματα αλλαγής συχνά βρίσκονται αντιμέτωποι με άτομα ή ομάδες ατόμων τα οποία αντιστέκονται στην επιχειρούμενες αλλαγές.

Ο Lawrence (1954) αναφέρεται στην αντίσταση στην αλλαγή ως «ένα από τα πιο μπερδεμένα και ανεξάντλητα προβλήματα που τα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης αντιμετωπίζουν». Ο Watson (1969) την ορίζει ως «τις δυνάμεις που συμβάλλουν στη σταθερότητα και στην διατήρηση του υπάρχοντος συστήματος». Ενώ, ο Conner την περιγράφει ως μια φυσιολογική αντίδραση των ανθρώπων που δεν επιθυμούν να διαταραχθεί η υφιστάμενη κατάσταση των πραγμάτων. Ο Klein (1984) αναφέρεται σε αυτήν ως μια αρνητική τοποθέτηση. Οι Hirschmeim και Newman (1988) συνδέουν την αντίσταση με μια δυσάρεστη αντίδραση σε μια προτεινόμενη αλλαγή. Σύμφωνα με τον Ansoff (1988) η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο το οποίο προκαλεί μη αναμενόμενες και αδικαιολόγητες καθυστερήσεις, αύξηση του κόστους και αστάθεια κατά τη διαδικασία στρατηγικής αλλαγής (Polychroniou, 2009). Οι Nadler (1993), Pugh (1993) και Carnall (1994) απλά αναφέρονται στην αντίσταση στην αλλαγή ως πρόβλημα που είτε λύνεται είτε ελαχιστοποιείται. Οι Armenakis και Harris (1995) την συσχετίζουν με την αποτυχία. Σύμφωνα με την Frances (1995, p.62), «η αντίσταση εμφανίζεται συχνά ως μια γενικευμένη απροθυμία για αλλαγή, μια αντιδραστική αρνητική τοποθέτηση, ή απλά ως ένα είδος πολιτικής ιδεολογίας απέναντι σε πολλές πρόσφατες αλλαγές». Για τον McCrimmon (1997) η αντίσταση στην αλλαγή έχει γίνει πλέον το σοβαρότερο πρόβλημα για τις οργανώσεις σε όλο τον κόσμο.

Συνήθως η έκφραση «αντίσταση στην αλλαγή» χρησιμοποιείται από τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού, τα οποία τη συνδέουν με αρνητικές στάσεις και αντιλήψεις, με αντιπαραγωγική συμπεριφορά ή ακόμα και με αποχωρήσεις εργαζομένων.

Μάλιστα έχει κυριαρχήσει η φράση αυτή να έχει αρνητική χροιά και να θεωρείται από τη διοίκηση ως εχθρός, ο οποίος θα πρέπει να νικηθεί με κάθε κόστος προκειμένου η επιχειρούμενη αλλαγή να είναι επιτυχής (Higgins και McCallaster, 2004). Η άποψη ότι η αντίσταση είναι κάτι άσχημο συνδέεται συχνά με την αντίληψη ότι η καινοτομία είναι πάντα κάτι θετικό και καλό.

Πολλοί μελετητές πιστεύουν ότι η αρνητική άποψη που υπάρχει διάχυτη για την αντίσταση στην αλλαγή, δεν βασίζεται σε ένα καλά θεμελιωμένο θεωρητικό υπόβαθρο. Στην πραγματικότητα αρκετοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει και τη θετική διάσταση της αντίστασης στην αλλαγή όπως για παράδειγμα η αντίσταση είναι καλύτερη από την απάθεια, παρέχει εναλλακτικές λύσεις, ενώ αποτελεί ένδειξη ότι ενδεχομένως να χρειάζονται περισσότερη αξιολόγηση, τα πιθανά αποτελέσματα της επιχειρούμενης αλλαγής.

Το ζήτημα της αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή είναι πολύ σημαντικό, όχι μόνο για την επιτυχή ολοκλήρωση της προσπάθειας, αλλά και για τη διατήρηση των αποτελεσμάτων της. Ως αντιμετώπιση της αντίστασης νοούνται όλες εκείνες τις ενέργειες οι οποίες θα πρέπει να εφαρμοστούν από τις επιχειρήσεις, ώστε να εξαλειφθούν ή να ελαχιστοποιηθούν οι αντιστάσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή της αλλαγής.

Εντούτοις η κυριότερη αντίσταση στην αλλαγή προέρχεται από την πλευρά του ανθρώπινου παράγοντα. Κατά συνέπεια, βασικός σκοπός πρέπει να είναι ο έλεγχος των αντιδράσεων και συναισθημάτων του ανθρώπου με παράλληλη παροχή βοήθειας και στήριξη, ώστε σταδιακά να «ωριμάζει» και να βελτιώνει τον τρόπο με τον οποίο σκέπτεται και λειτουργεί. Όταν ο εργαζόμενος πιστέψει ότι το μέγεθος των οφελών που η αλλαγή θα επιφέρει, ή των κινδύνων που θα προκύψουν εάν αυτή δεν πραγματοποιηθεί, υπερβαίνει το μέγεθος των φόβων και αβεβαιοτήτων που η ίδια η αλλαγή προκαλεί, τότε είναι έτοιμος να δεχτεί την αλλαγή και από την αντίδραση να προχωρήσει στη δράση.

Η μελέτη των Greenberg και Baron (2002) επισημαίνει ότι οι αντιδράσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή μπορούν να συνοψιστούν σε μία συνέχεια με τέσσερις μορφές αντίδρασης, ξεκινώντας από το αριστερό άκρο που περιλαμβάνει τις θετικές αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή και καταλήγοντας στο δεξιό που περιλαμβάνει τις αρνητικές. Οι μορφές αυτές είναι: η αποδοχή (ενθουσιασμός, συνεργασία), η ανοχή

(παθητική συμπεριφορά), η παθητική αντίσταση (παραίτηση, μη συμμετοχή) και η απόρριψη (απεργίες, σαμποτάρισμα του προγράμματος αλλαγής).

Μεταγενέστερες μελέτες των Lines (2005) και Oreg (2006), υποστηρίζουν ότι συναντάμε τρεις τύπους αντίδρασης στην αλλαγή:

**Γνωστική**, που αφορά τις απόψεις για τη χρησιμότητα της αλλαγής και τις γνώσεις που απαιτούνται. Η αντιμετώπιση αυτών των συμπεριφορών οδηγεί στην ικανοποίηση από τη δουλειά, στην πρόθεση να παραιτηθεί ή στην δέσμευση για συνέχιση.

**Συναισθηματική**, που αναφέρεται στα συναισθήματα ικανοποίησης ή άγχους απέναντι στην αλλαγή. Όπως, αδυναμία δραστηριοποίησης, θυμός άρνηση, διαπραγματεύση, αποδοχή, δοκιμή, κατάθλιψη.

**Συμπεριφορική ή οργανική**, που περιλαμβάνει τις ενέργειες ή τις συμπεριφορές που θα προκύψουν σαν αντίδραση απέναντι στην αλλαγή

Στον πίνακα 3.1 δίνονται συνοπτικά ο βαθμός αντίδρασης στην αλλαγή, η συμπεριφορά και οι επιπτώσεις της συμπεριφοράς των εργαζομένων στον οργανισμό.

**Πίνακας 3.1**  
**Πιθανές μορφές αντίδρασης των εργαζομένων στην αλλαγή**

Βαθμός αντίδρασης	Ελάχιστος βαθμός αντίδρασης		Μέγιστος βαθμός αντίδρασης	
	<b>Τύπος συμπεριφοράς</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ερωτήσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απάθεια</li> <li>• Αδιαφορία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έντονες συζητήσεις</li> <li>• Ανταγωνισμός</li> <li>• Στάσεις εργασίας</li> </ul>
<b>Συνέπειες συμπεριφοράς</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γρήγορη προσαρμογή στην αλλαγή και αποδοχή της</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποδοχή αλλαγής (λόγω πίεσης)</li> <li>• Μη συνειδητή συμμετοχή για επίτευξη των στόχων (και λειτουργία) της αλλαγής</li> <li>• Μη ευχάριστο περιβάλλον εργασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Βαρύ» περιβάλλον εργασίας</li> <li>• Έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης</li> <li>• Μείωση παραγωγικότητας</li> <li>• Πιθανές εχθρικές ενέργειες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποδιοργάνωση</li> <li>• Απεργία</li> </ul>

Πηγή: S.P. Robbins (1998), «Organizational Behaviour».

### 3.2. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες και αποτελέσματα της αντίστασης στην αλλαγή

Η έννοια της αντίστασης στην αλλαγή και η έννοια της διοίκησης της αλλαγής λειτουργούν συναινετικά και συμπληρώνουν η μία την άλλη στη διεθνή βιβλιογραφία. Η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα στις αλλαγές είναι καθοριστικής σημασίας για την έκβασή τους. Παρόλο που από τη δεκαετία του 1950 οι ακαδημαϊκοί ανέδειξαν το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η αντίδραση των εργαζομένων στην επιτυχή επίτευξη μιας οργανωσιακής αλλαγής, η αντίσταση στην αλλαγή συνεχίζει και απασχολεί το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας στην μελέτη της διοίκησης της αλλαγής, ιδιαίτερα στους δημόσιους οργανισμούς οι οποίοι αντιμετωπίζουν ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς. Σε γενικές γραμμές έχουν διεξαχθεί αρκετές θεωρητικές έρευνες σχετικά με τη διαδικασία της αλλαγής, έχοντας ως επίκεντρο την αντίσταση στην αλλαγή, υποστηρίζεται όμως συλλογικά ότι δεν κατέστη δυνατό να συναινέσουν τι είναι αυτό που προκαλεί την αντίσταση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και πώς θα μπορούσε να υπερνικηθεί.

Ο Lewin (1951) υποστηρίζει ότι οι κινητήριες δυνάμεις (που φέρονται από έναν φορέα αλλαγής) και η αναχαίτιση των δυνάμεων (από έναν αντιστάτη αλλαγής) έρχονται αντιμέτωπα γιατί έχουν διαφορετικούς στόχους. Ο διαχειριστής της αλλαγής σκοπεύει να τροποποιήσει την υπάρχουσα ισορροπία και να φθάσει σε μια νέα, προγραμματισμένη ισορροπία. Ο αντιστάτης αλλαγής θέλει να διατηρήσει την υφιστάμενη κατάσταση (*status quo*). Σύμφωνα με τον Lewin η επιτυχία μιας διαδικασίας αλλαγής εξαρτάται, σε μεγάλο μέρος, από τη μονιμότητα της ίδιας της αλλαγής, δεδομένου ότι τα άτομα έχουν μια τάση να επιστρέφουν στην προηγούμενη ισορροπία. Η αλλαγή πρέπει λοιπόν να αναγνωριστεί ως μία συνεχής διαδικασία, διαφορετικά επιτυγχάνονται μόνο βραχυπρόθεσμα ενθουσιώδη καινοτόμα αποτελέσματα. Οι βαθύτερες αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού δεν είναι δυνατό να επιτευχθούν, εάν δεν αναπτυχθεί η ικανότητα για συνεχή βελτίωση και δεν περάσουν στο στάδιο της θεσμοποίησης δηλαδή της αφομοίωσης τους στη δομή των οργανισμών. Για να συμβεί κάτι τέτοιο, απαραίτητη προϋπόθεση όμως είναι η συμμετοχή από όλα τα μέλη του οργανισμού. Η ευρεία συμμετοχή συνδέεται με τη δέσμευση, την ανάληψη ευθυνών και συστήνεται ως μέρος της διαδικασίας αλλαγής.

Πηγαίνοντας ένα βήμα πιο πέρα, ο Lawrence (1954) υποστηρίζει ότι η προέλευση της αντίστασης στην αλλαγή βρίσκεται περισσότερο στην ανάγκη αναδιοργάνωσης και ανασχεδιασμού του κοινωνικού συστήματος, παρά στις θεωρητικές πτυχές και στο

σχεδιασμό της αλλαγής. Προτείνει ότι η συμμετοχή (involvement) των μελών της οργάνωσης πρέπει να είναι τόσο στο εγχείρημα του σχεδιασμού όσο και της υλοποίησης της αλλαγής προκειμένου να είναι αποτελεσματική. «Κατά καιρούς, είμαστε όλοι, αντιστασιακοί καθώς επίσης και υποκινητές της αλλαγής... η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι από μόνη της ούτε καλή ούτε κακή» (Lawrence, 1969, p.6).

Ο Judson (1991) υποστηρίζει ότι προσεγγίσεις όπως ανταμοιβές, εγγυήσεις σχετικά με την απώλεια κεκτημένων (διασφάλιση εργασιακής ασφάλειας ή επανεκπαίδευση του προσωπικού), παροχές, σταδιακή και ευέλικτη εφαρμογή της αλλαγής ελαχιστοποιούν την αντίσταση στην αλλαγή.

Οι Ajzen (1991) και Kotter (1996) έχουν γράψει ότι σε μια διαδικασία διαχείρισης της αλλαγής τους κεντρικούς ρόλους, τούς έχουν η αντίσταση στην αλλαγή και η συμπεριφορά των εμπλεκόμενων σε αυτήν. Όπως αναφέρουν οι Waddell και Sohal (1998), η αντίσταση στην αλλαγή οφείλεται και σε κοινωνικούς παράγοντες:

- **Λογικοί παράγοντες:** η αντίσταση εκδηλώνεται όταν οι εργαζόμενοι αξιολογούν ορθολογικά τα αποτελέσματα της προτεινόμενης αλλαγής με διαφορετικό τρόπο και αμφιβάλουν για την αξία της αλλαγής (Ansoff, 1988; Grusky & Miller, 1970; Kotter et al., 1986).
- **Μη λογικοί παράγοντες:** η αντίδραση των εργαζομένων είναι θέμα προδιαθέσεων και προτιμήσεων που δε βασίζονται σε οικονομική ή ορθολογιστική αξιολόγηση της αλλαγής, όπως η απροθυμία αλλαγής γραφείου, η προτίμηση συνεργασίας με συγκεκριμένους συναδέλφους ή η άρνηση εφαρμογής της νέας τεχνολογίας (Judson, 1996; Kaufman, 1971; McNurry, 1973; Sayles & Straus, 1960).
- **Πολιτικοί παράγοντες:** πίσω από την αντίδραση κρύβονται συχνά προσωπικά συμφέροντα που ωθούν το άτομο να τάσσεται υπέρ ή κατά των ηγετών της αλλαγής (Blau, 1970 (cited in Grusky και Miller, 1970); Ansoff, 1988).
- **Παράγοντες μάνατζμεντ:** ακατάλληλη ή κακή διαχείριση της αλλαγής από την πλευρά της διοίκησης συντελεί στην εκδήλωση αντίστασης (Judson, 1966; Lawrence, 1954).

Μέσα από μια εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και κυρίως της διεθνούς αρθρογραφίας, με έμφαση σε έρευνες κυρίως στο δημόσιο τομέα, εντοπίστηκαν δεκαπέντε (15) έρευνες που παρουσιάζονται παρακάτω αναλυτικά και αποτυπώνονται με βάση τα εξής κριτήρια: στάση απέναντι στην αλλαγή, αξιολογήσεις/μεταβλητές της έρευνας, μέθοδο και επιπτώσεις της αντίστασης.

Οι Coch και French (1948) δίνουν έμφαση στην αποτελεσματική και ηθική συμμετοχή (συμμετοχικό management) και σε άλλα μέσα στήριξης της ομάδας για τη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή.

Σε μια άλλη μελέτη, οι Hackman και Oldham (1976) προτείνουν ένα μοντέλο το οποίο ορίζει, ως παράγοντα που συμβάλλει στην επιτυχία εφαρμογής οργανωσιακών αλλαγών, την κινητοποίηση (motivation) των εργαζομένων. Οι ερευνητές αξιολογούν τον αντίκτυπο των αλλαγών στις συναισθηματικές και κινητήριες ανταποκρίσεις των υπαλλήλων έπειτα από επανασχεδιασμό της εργασίας τους πάνω στο περιεχόμενο και την οργάνωσή της.

Οι Miller, Johnson και Grau (1994) εξετάζουν τους παράγοντες που συμβάλλουν στη δεκτικότητα των εργαζομένων να συμμετάσχουν σε μια προγραμματισμένη αλλαγή μέσα σε μια επιχείρηση κοινωνικής ασφάλισης. Τα αποτελέσματα της μελέτης τους έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στηρίζουν την οργανωσιακή αλλαγή και την αντιμετωπίζουν ευνοϊκά όταν λαμβάνουν «ποιοτικές» πληροφορίες για την αλλαγή και καταλαβαίνουν την αναγκαιότητά της.

Ο White (2000) εξετάζει τη στρατηγική διοίκησης της αλλαγής ως το κλειδί στην επιτυχία. Εκτιμά ότι μια εκ των άνω (top down) προσέγγιση διοίκησης της αλλαγής, δεν μπορεί να λειτουργήσει επειδή οδηγεί σε πάρα πολλή αντίσταση μεταξύ των υπαλλήλων σε αντιπαράθεση με μια αλλαγή σχεδιασμένη από τη βάση (bottom up). Πιο συγκεκριμένα, οι ηγέτες πρέπει να πετύχουν εσωτερική υποστήριξη της αλλαγής και να μειώσουν την αντίσταση σε αυτή μέσω της ευρείας συμμετοχής των εμπλεκόμενων στη διαδικασία, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να παίρνουν σοβαρά τη συμμετοχή, να αφιερώνουν χρόνο και προσπάθεια και να τη διαχειρίζονται σωστά.

Ο Piderit (2000) βασισμένος στη θεωρία του Ajzen της προγραμματισμένης συμπεριφοράς (1991), δεν εστίασε στην αντίσταση στην αλλαγή καθεαυτού, αλλά στα αίτια που υποκινούν τους εμπλεκόμενους να προβάλλουν αντίσταση (θετική ή αρνητική) στην οργανωσιακή αλλαγή. Αυτές οι αντιδράσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις διαστάσεις: γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές (αναφερθήκαμε παραπάνω).

Οι Wanberg και Banas (2000) μέσα από μια διαχρονική μελέτη αφού εξέτασαν το πλαίσιο δράσης της αλλαγής (context) κατέληξαν ότι τρεις παράγοντες είναι αυτοί που επηρεάζουν την αντίσταση στην αλλαγή: η πληροφορία, η συμμετοχή και η ετοιμότητα του εργαζομένου για την επικείμενη αλλαγή. Η αποδοχή της αλλαγής συνδέθηκε με την ικανοποίηση από την εργασία, με τα προβλήματα στην εκτέλεση της εργασίας και την πρόθεση για παραίτηση.



Στην περιπτώσιολογική μελέτη τους για την εισαγωγή της εφαρμογής τεχνικών επιχειρησιακής έρευνας στο βρετανικό Εθνικό Σύστημα Υγείας, οι McNulty και Ferlie (2004) έδειξαν ότι η αντίσταση στη ριζική αλλαγή έκανε την αλλαγή ιζηματώδης παρά μετασχηματιστική.

Ο Vann (2004) θεωρεί ότι η αντίσταση στην αλλαγή δεν επηρεάζεται από τις προσδοκίες των υπαλλήλων, αλλά εστιάζει στη σύγκρουση μεταξύ των διοικητικών λειτουργιών της κρατικής γραφειοκρατίας και της εξυπηρέτησης των συμφερόντων του ιδιωτικού επιχειρησιακού τομέα, για παράδειγμα, μεταξύ των μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης της γραφειοκρατικής δομής των δημόσιων υπηρεσιών, όπως είναι οι πολιτικές, οι κανόνες και οι κανονισμοί.

Ο Oreg (2006) επισήμανε τη σπουδαιότητα της σημασίας να μελετηθεί το περιβάλλον της αλλαγής (context) και η προσωπικότητα, εκτιμώντας ότι αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την άμβλυνση της αντίστασης στην αλλαγή και τις διαδικασίες της. Οι υπάλληλοι αντιστέκονται στις αλλαγές επειδή αναπτύσσουν ασυνείδητα αμυντικούς μηχανισμούς απέναντι στην αναμενόμενη αλλαγή η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα μια ανεπιθύμητη έκβαση.

Ο ρόλος της πληροφόρησης, της εμπιστοσύνης στη διοίκηση και της συμμετοχής στην απόφαση στη διαμόρφωση του κινισμού των υπαλλήλων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, εξετάστηκε στη μελέτη του Qian (2007) σε μια προσπάθεια να προβλέψει την πρόθεση να επικριθεί η προτεινόμενη οργανωσιακή αλλαγή.

Σε μια μεταγενέστερη έρευνα του ο Oreg (2008) προσπάθησε να μελετήσει την συναισθηματική και γνωστική διάσταση της αντίστασης στην αλλαγή μέσα από την κοινωνική δομή της οργάνωσης δεκαεπτά (17) Εθνών, εστιάζοντας στη ρουτίνα και στις διαφορετικές εργασιακές συνήθειες των ατόμων αλλά και τις τακτικές που χρησιμοποιούσαν.

Οι Visagie και Steyn (2011) προσπάθησαν να εξετάσουν κατά πόσο η οργανωσιακή δέσμευση/ αφοσίωση συνδέεται με τη στάση των υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή, και εάν αυτές οι τοποθετήσεις συσχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τη διαδικασία αλλαγής. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους έδειξαν ότι η επικοινωνία και η εκπαίδευση επηρεάζουν την ετοιμότητα των εργαζομένων για δέσμευση με τη διαδικασία της αλλαγής.

Άλλη ερευνητική ομάδα αποτελούμενη από τους McKay, Kuntz και Näswall (2013) ερευνήσε και οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι η επικοινωνία/ πληροφόρηση, η ευκαιρία για συμμετοχή στη διαδικασία σχεδιασμού της αλλαγής και το επίπεδο συναισθηματικής δέσμευσης σε μια μεταβαλλόμενη/μετασχεδιαζόμενη οργάνωση, σχετίζεται με την ετοιμότητα του οργανισμού για την αλλαγή και την αντίσταση σε αυτήν.

Ακολουθεί η μελέτη του Abdel-Ghany (2014), στην οποία ο ερευνητής χρησιμοποιεί τρεις κλίμακες: οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι για την αλλαγή, οι εργαζόμενοι έχουν στερεότυπες πεποιθήσεις και η υποστήριξη των εργαζομένων για την αλλαγή είναι μεγαλύτερη από την αντίσταση τους προς αυτήν, και καταλήγει ότι οι εμπλεκόμενοι αναπτύσσουν τις πεποιθήσεις τους σχετικά με την αλλαγή ανάλογα με το βαθμό ετοιμότητας τους (πληροφόρηση, εκπαίδευση).

Στη μελέτη τους οι Akhtar, Long και Nazir (2015) ερευνούν τον αντίκτυπο του ιστορικού επιτυχημένων αλλαγών και των εμπειριών που έχει ένας οργανισμός, αλλά και του απολογισμού της δέσμευσης/εκπλήρωσης των υποχρεώσεων της Διοίκησης/εργοδότη απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή που εφαρμόστηκε, ως αίτια για την επιτυχημένη εφαρμογή οργανωσιακών αλλαγών και την ικανοποίηση από την εργασία.

Η τελευταία έρευνα που έχει καταγραφεί είναι αυτή των Lines, Sullivan και Wiesel το 2015. Σε αυτήν την τελευταία μελέτη, οι συγκεκριμένοι ερευνητές επισημαίνουν και αυτοί τη σπουδαιότητα της πληροφόρησης/ ενημέρωσης και της συμμετοχής στην εμφάνιση του φόβου και της αβεβαιότητας που δημιουργεί μια αλλαγή στον εργασιακό χώρο, αλλά επιπλέον και το σημαντικό ρόλο που παίζουν οι φορείς/ηγέτες της αλλαγής, αλλά και οι προγραμματιστές αυτής, στην ετοιμότητα των εργαζομένων να δεχτούν την αλλαγή.

Όπως μαρτυρούν τα δεδομένα των παραπάνω ερευνών, στο Δημόσιο Τομέα το ενδιαφέρον εστιάζεται στην ενημέρωση/πληροφόρηση, συμμετοχή, εμπιστοσύνη στη διοίκηση και εκπαίδευση, ως προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αντίσταση στην αλλαγή. Επιπλέον τα συμπεράσματα από τις μελέτες επιβεβαιώνουν την ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση/αφοσίωση των εργαζομένων ως αποτελέσματα των εργασιακών στάσεων.

Στον Πίνακα 3.2 καταγράφονται οι μελέτες που αφορούν το Δημόσιο Τομέα, των οποίων το περιεχόμενο παρουσιάστηκε συνοπτικά στη συγκεκριμένη ενότητα.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα προηγούμενα, μια περιεκτική κατηγοριοποίηση των αιτιών αντίστασης στην αλλαγή μπορεί να είναι η ακόλουθη:

**A. Κουλτούρας.** Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται:

- Ιδεολογίες (Young, 2000)
  - Στις περιπτώσεις που τα μέλη της οργάνωσης δεν εμπλέκονται στην ανάπτυξη της στρατηγικής, μπορεί να αντιδράσουν στην αλλαγή, στερεοτυπικά, μόνο και μόνο επειδή είναι αλλαγή.
  - Η ιδεολογία επηρεάζεται από την ηλικία αυτού του οποίου θα του επιβληθεί η αλλαγή. Για ανθρώπους μέσης και μεγαλύτερης ηλικίας είναι συχνά δύσκολο και επιβαρυντικό, η εξοικείωση με ένα νέο τρόπο εργασίας σε σχέση με τα νεαρά άτομα.
- Αξίες του προσωπικού
  - Οι αξίες ποικίλλουν ανάλογα την κοινωνική προέλευση, θρησκεία, φύλο, καταγωγή κ.ά. του προσωπικού.
- Πολιτισμικές
  - Οι εργαζόμενοι διαφοροποιούνται ανάλογα με τα ερεθίσματα του κοινωνικού, μορφωτικού και πολιτιστικού τους περιβάλλοντος.

**B. Κοινωνικές.** Εδώ εντάσσονται:

- Συγκρούσεις
  - Διάφοροι λόγοι που πηγάζουν από προσωπικά αρνητικά συναισθήματα (αντιπάθεια, αντιπαλότητα) και δεν προάγουν την εσωτερίκευση της στρατηγικής λογικής της αλλαγής και την καλλιέργεια εμπιστοσύνης και εκτίμησης στο φορέα διαχειριστή της αλλαγής
- Αντιλαμβανόμενη σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων
  - Όταν η Ανώτερη Διοίκηση δεν επιδεικνύει εμπιστοσύνη στις δυνατότητες των υφισταμένων της, κατανόηση και σεβασμό της υφιστάμενης κουλτούρας και των πρακτικών του παρελθόντος, ιδιαίτερα όταν οι άνθρωποι που εργάζονται στον οργανισμό βρίσκονται κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας.
- Ομαδική αλληλεγγύη
  - Έλλειψη συνεργασίας και συντονισμού ανάμεσα σε διάφορες ομάδες υπαλλήλων, διάφορες βαθμίδες διοικητικών στελεχών κ.ά.
- Συμμόρφωση με κανόνες
  - Κρούσματα απειθαρχίας και παραβατικής συμπεριφοράς

**Γ. Οργανωσιακές.** Σ' αυτές εντάσσονται:

- Σύνδρομο στέρησης δύναμης και εξουσίας
  - Φόβος για μείωση του βαθμού επιρροής και του κύρους τους
- Έλλειψη θετικού κλίματος και αισθήματος συμμετοχής για αλλαγή
  - Αμυντικοί μηχανισμοί απέναντι στην αλλαγή και στα αρνητικά συναισθήματα που μπορεί να τους προκαλεί (άγχος, αβεβαιότητα, ανασφάλεια κ.ά.) και γενικότερα μια δυναμική διατήρησης του status quo.
- Ετοιμότητα του οργανισμού.
  - Το πόσο αποτελεσματική θα είναι η αλλαγή εξαρτάται από την ετοιμότητα του οργανισμού να την δεχτεί (Armenakis και Bedeian, 1999; Χυτήρης, 1994). Η επιλογή της σωστής χρονικής στιγμής για την προώθηση και την πραγματοποίηση της αλλαγής είναι ζωτικής σημασίας (Trahant και Burke, 1996; Gilgeous, 1997; Gilgeous και Chambers, 1999).
- Οργανωσιακή δομή.
  - Απουσία καναλιών επικοινωνίας και μετάδοσης σαφήνειας του οράματος και της στρατηγικής πρόθεσης της αλλαγής.. Υπάρχουν πολλές επιλογές μέσων- δικτύων τα οποία μπορεί να χρησιμεύουν ως κανάλια επικοινωνίας για τη στρατηγική και τα στοιχεία ενός προγράμματος αλλαγής (Lengel και Daft, 1988).
  - Έλλειψη συμμετοχής (involvement) των μελών της οργάνωσης στο εγχείρημα του σχεδιασμού και της υλοποίησης της αλλαγής. Η εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ειδικά στα θέματα στρατηγικής προγραμμάτων αλλαγής, τους οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση στην πραγματοποίηση αυτού που κάνουν, μεγαλύτερο δέσιμο με την ίδια τη διαδικασία της αλλαγής.
  - Απουσία από την ηγεσία μιας δεσμευτικής και παραδειγματικής στάσης στην προωθούμενη αλλαγή. Η ηγεσία δεν αρκεί το να πιστέψει και να μεταδώσει το καινούριο όραμα αλλά να στηρίζει την αλλαγή σε κάθε βήμα και σε κάθε εμπόδιο που θα προκύψει.
  - Επιλογή προσωπικού για διαχειριστή της αλλαγής με μηδαμινή εμπειρία πάνω σε στρατηγική διαχείρισης αντίστοιχών αλλαγών κατά το παρελθόν.
  - Αποτυχία από τους φορείς αλλαγής να μεταδώσουν το μήνυμα και την προοπτική της αλλαγής
  - Συγκεντρωτική ηγεσία που στερεί την πρωτοβουλία από τους φορείς της αλλαγής

#### **Δ. Ψυχολογικές. Εδώ εντάσσονται:**

- Φόβοι- Στερεότυπα

- Σύμφωνα με τον Dennis ο' Grady (1994) η ικανότητα στο να ανταποκριθεί ένα άτομο στην αλλαγή εξαρτάται από πέντε μορφές φόβου: του άγνωστου, της αποτυχίας, της δέσμευσης, της μη αποδοχής και της επιτυχίας.
- Σύμφωνα με τους Fullan και Stiegelbauer (1991) οι φόβοι που πρέπει να ληφθούν υπόψη από το φορέα της αλλαγής προκειμένου να έχει τη μέγιστη συμμετοχή και τη συνεργασία των εμπλεκομένων στην επίτευξη της αλλαγής είναι: της αβεβαιότητας, της στέρησης κεκτημένων δικαιωμάτων, της στέρησης επαγγελματικής ή κοινωνικής θέσης, του υπέρμετρου φόρτου εργασίας, αλλά και του φόβου που προέρχεται από αποτυχημένη προσπάθεια για αλλαγή στο παρελθόν (Pardo del Val και Martinez Fuentes, 2003; Ford και McNamara, 2002).
- Αντίληψη
  - Όταν οι εργαζόμενοι, δεν εξοικειώνονται με τις νέες πρακτικές ή συμπεριφορές με αποτέλεσμα να αυξάνεται το αίσθημα της σύγχυσης και να βλέπουν την αλλαγή ως έλεγχο και απειλή στην καθημερινή εργασία και απόδοση τους.
- Προβλεψιμότητα
  - Στους εργαζόμενους αρέσει η καθημερινή εργασιακή ρουτίνα τους και το εργασιακό τους περιβάλλον (context) να είναι προβλέψιμο. Καθώς η περίοδος επίτευξης της αλλαγής περιλαμβάνει και μια περίοδο αβεβαιότητας, τα άτομα αντιδρούν. Με άλλα λόγια εδώ η παγίδα αφορά την έμφαση στο φόβο για το άγνωστο, το μη οικείο και το ρίσκο που αισθάνονται ότι καλούνται να πάρουν οι εργαζόμενοι (Trader-Leigh, 2001).
- Άγχος
  - Η αλλαγή μπορεί να προκαλέσει άγχος στα άτομα όταν αυτά πιστεύουν ότι θα επηρεαστεί αρνητικά ο τρόπος εκτέλεσης εργασιών τους (Spencer και Pruss, 1994).
- Αυτοεκτίμηση
  - Οι εργαζόμενοι με χαμηλή αυτοεκτίμηση διακατέχονται από το φόβο της ανεπάρκειας, της αδυναμίας και της απώλειας των κεκτημένων (McCrimmon, 1997). Αντιθέτως οι άνθρωποι με υψηλή αυτοεκτίμηση θα εκφράσουν τη διαφωνία με τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται η αλλαγή και τη γνώμη τους ότι η προτεινόμενη λύση δεν είναι η κατάλληλη.
- Αδιαφορία
  - Η αδιαφορία γεννάται γιατί οι εργαζόμενοι δεν έχουν συνειδητοποιήσει τον κίνδυνο στην συντήρηση του υφιστάμενου λειτουργικού συστήματος και τον βαθμό του επείγοντος και της αναγκαιότητας της αλλαγής, λόγω έλλειψης σωστής

επικοινωνίας και πληροφόρησης για τα προβλήματα τα οποία βιώνει ο οργανισμός (Kotter, 1996; Pardo del Val και Martinez Fuentes, 2003).

### **Ε. Παράγοντες προσωπικότητας**

- Σε κάθε αλλαγή που πρόκειται να πραγματοποιηθεί, κάθε ένας από τους εμπλεκόμενους ανταποκρίνεται, από άποψη δυσκολίας, σε διαφορετικό βαθμό στην αλλαγή, που εξαρτάται από τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά και την προσωπικότητά του (Fullan και Stiegelbauer, 1991). Οι τύποι της προσωπικότητας ποικίλλουν από άτομο σε άτομο. Σύμφωνα με τον Morgan (1972) έχουμε τους ακόλουθους τύπους:
  - «Μοιρολατρικός» τύπος ο οποίος βλέπει την αλλαγή σαν ένα γεγονός για το οποίο πιστεύει ότι δεν μπορεί να κάνει τίποτα για να το αλλάξει.
  - «Επιβραδυντικός» τύπος ο οποίος επιδιώκει να επιβραδύνει το ρυθμό της αλλαγής.
  - «Αποφασιστικός» τύπος ο οποίος από την μία πιστεύει ότι η αλλαγή είναι αναπόφευκτη αλλά από την άλλη θεωρεί ότι μπορεί να γίνει κάτι ώστε να ελεγχθεί η αλλαγή.
  - «Μη- συνειδητός» τύπος ο οποίος δεν συνειδητοποιεί το σκοπό, την έννοια και τη σημασία της αλλαγής και προσπαθεί να την αγνοήσει.

Εν κατακλείδι ο άνθρωπος αντιστέκεται σε οτιδήποτε αλλάζει τις συνήθειες και τον υφιστάμενο τρόπο εργασίας του. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε δύο λόγους:

- Από την μία στη σημαντική προσπάθεια που πρέπει να καταβάλει για την εκμάθηση του νέου τρόπου εργασίας και την εξοικείωση με αυτόν, πράγμα το οποίο ειδικά για ανθρώπους μέσης και μεγαλύτερης ηλικίας είναι συχνά δύσκολο και επιβαρυντικό, αλλά και στο φόβο ότι πιθανόν να μην μπορέσει να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στο νέο τρόπο εργασίας
- Από την άλλη στην αβεβαιότητα και στο φόβο που αισθάνεται, άλλοτε δικαιολογημένα και άλλοτε αδικαιολόγητα, ότι ο νέος τρόπος εργασίας και γενικότερα η νέα κατάσταση πραγμάτων που θα προκύψει, είναι πιθανόν να επιφέρει την υποβάθμιση της θέσης του (οικονομικά, κοινωνικά κ.τ.λ.) και τη μείωση του βαθμού ικανοποίησης των βασικών του αναγκών. Οι ανάγκες αυτές σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow (Μπουραντάς, 1992) είναι πολυδιάστατες και ομαδοποιούνται σε πέντε βασικές κατηγορίες: φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης.

**Πίνακας 3.2**  
**Βιβλιογραφική παρουσίαση ερευνών**

<b>A/A</b>	<b>ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ</b>	<b>ΣΤΑΣΗ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ</b>	<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ/ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	<b>ΜΕΘΟΔΟΣ</b>	<b>ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ</b>
1	Coch, L. & French, JRP (1948), «Overcoming Resistance to Change»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμπεριφορική αντίσταση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Case study- έρευνα</li> <li>• Συνεδριάσεις με τους εργαζόμενους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η διατήρηση της δέσμευσης, ιδίως μακροπρόθεσμα</li> </ul>
2	Hackman, J.R. & Oldham G.R., (1976), «Motivation through the Design of Work: Test of a Theory»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμπεριφορική Αντίδραση</li> <li>• Συναισθηματική αντίδραση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυναμικό πλαίσιο δράσης (context)</li> <li>- Κινητοποίηση (motivation) των εργαζομένων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 658 εργαζόμενοι σε 7 οργανώσεις</li> <li>• Ημιδομημένες συνεντεύξεις</li> <li>• Ερωτηματολόγιο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επανασχεδιασμός των χαρακτηριστικών εργασίας</li> </ul>
3	Miller, V. D. et al. (1994) «Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θετική στάση στην αλλαγή (Openness to Change)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επικοινωνία</li> <li>• Πληροφόρηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 168 εργαζόμενοι</li> <li>• Ερωτηματολόγιο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προθυμία συμμετοχής σε μια προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή / Μείωση της ανησυχίας</li> </ul>

4	White, L., (2000), «Changing the "Whole System" in the Public Sector»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντίσταση στην αλλαγή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμμετοχή του πολίτη (πελάτη)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Case study- έρευνα</li> <li>• Η μέθοδος Open Space Technology ως μια εσκεμμένη πρακτική ηγεσίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εμπιστοσύνη του κοινού στο δημόσιο τομέα</li> <li>• Προώθηση καλύτερης λογοδοσίας</li> </ul>
5	Piderit, S. K., (2000), «Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή με πολυδιάστατες μορφές συμπεριφοράς</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσωπικότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεντεύξεις με μεμονωμένα άτομα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανασημασιοδότηση της πληροφορίας της αλλαγής</li> <li>• Δυσκολίες που σχετίζονται με την κατανόηση της ίδιας της αλλαγής</li> </ul>
6	Wanberg C. R. & Banas J. T. (2000), «Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θετική στάση στην αλλαγή (Openness Toward an Organisational Change)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσωπικότητα</li> <li>• Δυναμικό πλαίσιο δράσης (context) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Πληροφορία</li> <li>- Συμμετοχή</li> <li>- Ετοιμότητα</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Case study- έρευνα</li> <li>• Ερωτηματολόγιο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ικανοποίηση από την εργασία</li> <li>• Προβλήματα κατά την εκτέλεση της εργασίας</li> <li>• Διάθεση παραίτησης</li> </ul>
7	McNulty, T. and Ferlie, E. (2004), «Process Transformation: Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμπεριφορική αντίσταση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυναμικό πλαίσιο δράσης (context) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outcome</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Case study- έρευνα</li> <li>• Συνεντεύξεις με στελέχη της Ανώτερης Διοίκησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης (<i>status quo</i>).</li> </ul>



8	Oreg, S., (2006), «Personality, Context, and Resistance to Organizational Change»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συναισθηματική αντίσταση</li> <li>• Συμπεριφορική αντίσταση</li> <li>• Γνωστική αντίσταση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προσωπικότητα</li> <li>• Δυναμικό πλαίσιο δράσης (context) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ισχύς και κύρος</li> <li>- Ασφάλεια της εργασίας</li> <li>- Ενδογενείς ανταμοιβές</li> <li>- Εμπιστοσύνη στη διοίκηση</li> <li>- Κοινωνική επιρροή</li> <li>- Πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 177 εργαζόμενοι σε αμυντική βιομηχανία</li> <li>• Διεξήχθησαν ημιδομημένες συνεντεύξεις τόσο κατά τον σχεδιασμό όσο και κατά τη διαδικασία επίτευξης της αλλαγής μεταξύ των Διευθυντών της εταιρείας και των εργαζομένων</li> <li>• Ερωτηματολόγιο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ικανοποίηση από την εργασία</li> <li>• Πρόθεση για παραίτηση</li> <li>• Δέσμευση</li> </ul>
9	Qian Y. (2007), «A communication model of Employee Cynicism toward Organizational Change»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντίσταση στην αλλαγή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυναμικό πλαίσιο δράσης (context) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Πληροφόρηση</li> <li>- Εμπιστοσύνη στη διοίκηση</li> <li>- Συμμετοχή</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Case study- έρευνα</li> <li>• Ερωτηματολόγιο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κυνισμός συναδέλφων</li> </ul>
10	Oreg Sh. et al. (2008), «Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συναισθηματική αντίδραση</li> <li>• Γνωστική αντίδραση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυναμικό πλαίσιο δράσης (context) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ρουτίνα</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 Έθνη (Australia, China, Croatia, the Czech Republic, Germany, Greece, Israel, Japan, Lithuania, Mexico, the Netherlands, Norway, Slovakia, Spain, Turkey, the United Kingdom, and the</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Γνωστική ακαμψία</li> </ul>

				United States) • Ερωτηματολόγιο	
11	Visagie, C.M &. Steyn, C. (2011) «Organisational commitment and responses to Planned organisational change: An exploratory study»	• Γνωστική αντίδραση • Συναισθηματική αντίσταση	• Επικοινωνία • Εκπαίδευση	• Case study- έρευνα • Ερωτηματολόγιο	• Συναισθηματική υποχρέωση • Δέσμευση • Ετοιμότητα
12	McKay, K. et al. (2013) «The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness»	• Αντίσταση στην αλλαγή	• Επικοινωνία • Συμμετοχή	• 102 εργαζόμενοι από Νέα Ζηλανδία και Αυστραλία • Ερωτηματολόγιο	• Συναισθηματική δέσμευση για την αλλαγή • Ετοιμότητα της οργάνωσης για αλλαγή
13	Abdel- Ghany, MMM. (2014), «Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension»	• Μελέτη των συμπεριφορών υπέρ και κατά της αλλαγής	• Πεποιθήσεις αλλαγής	• Case study- έρευνα • Ερωτηματολόγιο	• Ετοιμότητα για την αλλαγή

14	Akhtar, M., Long, L., & Nazir, S. (2015), «Impact of Organizational Change Antecedents on Job Satisfaction: The Mediating Role of Perceived Fulfillment of Psychological Contract»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντίσταση στην αλλαγή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χαρακτηριστικά της αλλαγής <ul style="list-style-type: none"> <li>- Τύπος,</li> <li>- Αντίκτυπος</li> <li>- Συχνότητα</li> <li>- Ιστορικό επιτυχημένων αλλαγών</li> </ul> </li> <li>• Δέσμευση / Εκπλήρωση των Υποχρεώσεων της Διοίκησης / εργοδότη απέναντι στην οργανωτική αλλαγή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Case study- έρευνα</li> <li>• Ερωτηματολόγιο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ικανοποίηση από την εργασία</li> </ul>
15	Lines, B. C. et al. (2015) «Support for Organizational Change: Change-Readiness Outcomes among AEC Project Teams»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντίσταση στην αλλαγή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η συμπεριφορά της Οργάνωσης / Φορέων της αλλαγής <ul style="list-style-type: none"> <li>- Επικοινωνία</li> <li>- Συμμετοχή</li> <li>- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 Οργανώσεις (14 Δημόσιες / 2 Ιδιωτικές)</li> <li>• Δράσεις σε εφαρμογές του προγράμματος της αλλαγής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Φόβος / Αβεβαιότητα</li> <li>• Υποστήριξη / Υπευθυνότητα</li> <li>• Ετοιμότητα</li> </ul>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ

#### 4.1. Θεωρητική βάση

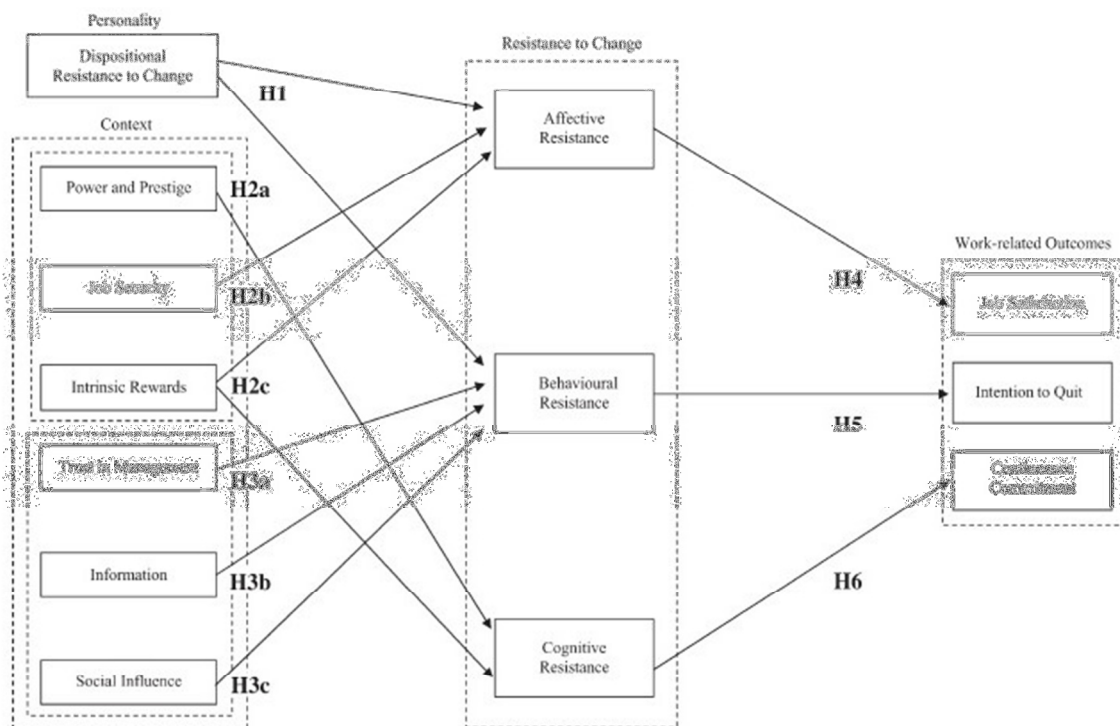
Έχοντας λάβει υπόψη τις διάφορες μελέτες που έχουν γίνει, εξετάζοντας τους προσδιοριστικούς παράγοντες που οδηγούν στη στάση των εργαζομένων να αντιστέκονται σε μια αλλαγή, έχει παρατηρηθεί ένα πλήθος μεταβλητών, που εντάσσεται στα Θεωρητικά Πλαίσια, που αναπτύσσονται από τους διάφορους συγγραφείς. Η συγκεκριμένη έρευνα συγκλίνει περισσότερο στην έρευνα του Oreg (2006). Η έρευνα αυτή εστίασε σε ένα Δημόσιο Οργανισμό, όπως είναι και ο Οργανισμός της συγκεκριμένης έρευνας και βασίζεται σε ένα καλά δομημένο μοντέλο στη βιβλιογραφία με μεταβλητές που εξετάζουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες που οδηγούν στη στάση των εργαζομένων να αντιστέκονται σε μια αλλαγή και τα αποτελέσματα της.

Στο συγκεκριμένο άρθρο του Oreg η αντίσταση προσεγγίζεται και αναπτύσσεται ως τριδιάστατη (αρνητική) στάση απέναντι σε μία οργανωσιακή αλλαγή, και η οποία ορίζεται ως προδιάθεση αντίδρασης σε είδη αλλαγών. Οι τρεις διαστάσεις, η συναισθηματική, η συμπεριφορική και η γνωστική, αντανακλούν τη διαφορετική αξιολόγηση που κάνει ένα άτομο για ένα αντικείμενο ή μια κατάσταση και η οποία εκφράζεται σε ένα συγκεκριμένο βαθμό αντίδρασης (McGuire, 1985). Η συναισθηματική διάσταση αφορά στο πώς αισθάνεται για την αλλαγή (π.χ., θυμό, άγχος) η γνωστική διάσταση περιλαμβάνει τι μπορεί κάποιος να σκέφτεται για την αλλαγή (π.χ., είναι απαραίτητο, θα είναι ευεργετικό) ενώ η συμπεριφορική διάσταση περιλαμβάνει τις ενέργειες ή την πρόθεση να ενεργήσει ως απάντηση στην αλλαγή (π.χ., διαμαρτύρεται για την αλλαγή, προσπαθεί να πείσει τους άλλους ότι η αλλαγή είναι κάτι κακό). Φυσικά οι τρεις αυτές διαστάσεις δεν είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη, και αυτό που οι άνθρωποι αισθάνονται για μια αλλαγή αντικατοπτρίζει συχνά το τι σκέφτονται για αυτήν σε συνδυασμό με τις συμπεριφορικές προθέσεις τους. Παρόλα αυτά, τα όρια των διαστάσεων είναι ευδιάκριτα μεταξύ τους και κάθε διάσταση αναδεικνύει μια διαφορετική πτυχή του φαινομένου της αντίστασης.

Μέσα από τη θεωρία του αυτή, ο Oreg προτείνει μια καλύτερη και εκ βάθους ανάλυση που αναδεικνύει τα ιδιαίτερα στοιχεία της αντίστασης και τα οποία σχετίζονται με τις

προηγούμενες μελέτες στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Ενώ ορισμένες μεταβλητές μπορεί να ασκούν σημαντικές επιδράσεις στο πώς οι άνθρωποι αισθάνονται για μια αλλαγή, άλλες μεταβλητές μπορεί να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στις πράξεις των ατόμων και ακόμα άλλες στον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται για αυτήν. Ομοίως, τα συναισθήματα των ανθρώπων για την αλλαγή μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικά αποτελέσματα από τα αποτελέσματα που οδηγούν οι συμπεριφορές ή οι σκέψεις τους.

Το μοντέλο που μελέτησε ο Oreg (2006) απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Όλες οι υποθέσεις του, εκτός από μια αυτή της πληροφορίας, επαληθεύτηκαν. Αυτό οφείλεται σύμφωνα με τον ερευνητή όχι τόσο στο πλήθος των πληροφοριών που αφορούν στην αλλαγή, όσο στο είδος και στην ποιότητα του περιεχομένου της πληροφόρησης.

## 4.2 Ανάπτυξη Θεωρητικού Πλαισίου

Στο παραπάνω μοντέλο που υπάρχει στη βιβλιογραφία επιλέχθηκαν τρεις μεταβλητές της έκβασης και τρεις μεταβλητές της διαδικασίας εντός του πλαισίου δράσης της αλλαγής: Η δύναμη και το γόητρο, η ασφάλεια της εργασίας και οι εγγενείς ανταμοιβές ήταν οι τρεις προσδιοριστικοί παράγοντες που σχετίζονται με την έκβαση της αλλαγής, ενώ η εμπιστοσύνη στη διοίκηση, η κοινωνική επιρροή, και οι πληροφορίες για την αλλαγή ήταν οι τρεις προσδιοριστικοί παράγοντες που συνεισφέρουν στη διαδικασία της.

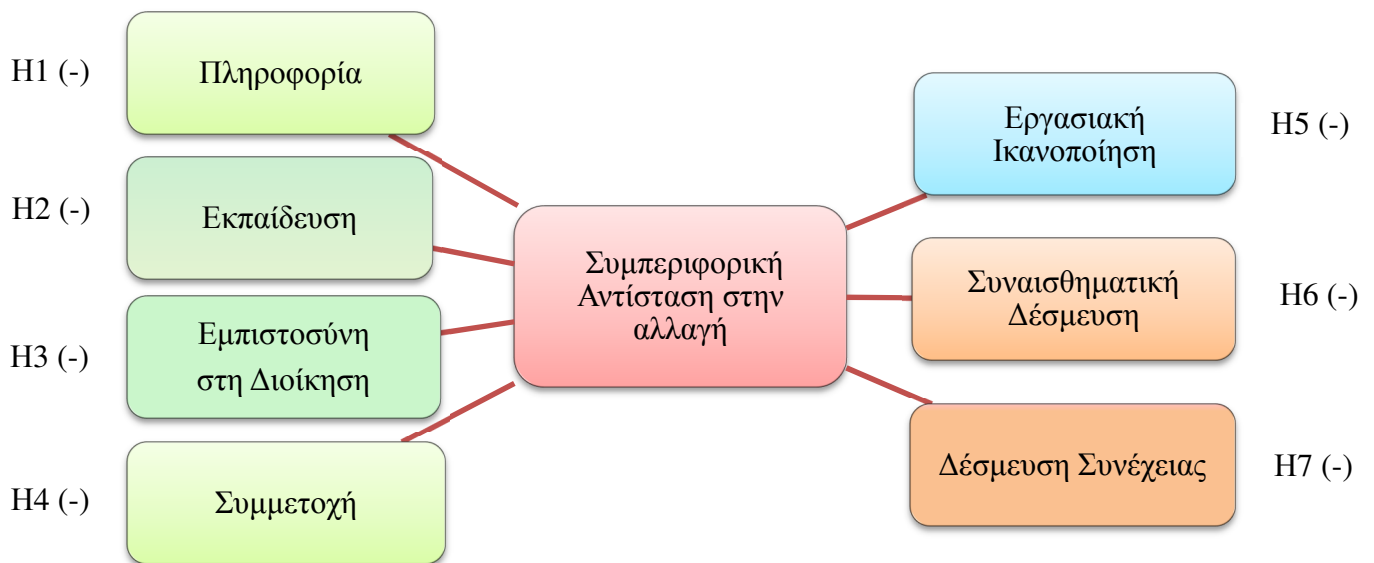
Όσον αφορά το ερώτημα της καταλληλότερης προσέγγισης για τη μελέτη της αλλαγής, η διάκριση μεταξύ της έκβασης και της διαδικασίας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Μια θεωρία της έκβασης εξηγεί την αλλαγή με όρους σχέσεων μεταξύ σημαντικών μηχανισμών που δρομολογούν τις διαδικασίες της αλλαγής και μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στους οργανισμούς που αλλάζουν συνεχώς καθώς και για τη μελέτη των επιπτώσεων των αλλαγών στη συμπεριφορά των ανθρώπων (στάσεις, αξίες, πεποιθήσεις κ.α.) (Poole et al., 2004). Ενώ οι θεωρίες της διαδικασίας εξηγούν την αλλαγή σε σχέση με τη σειρά των διαδοχικών πράξεων και δραστηριοτήτων που οδηγούν σε ένα τελικό αποτέλεσμα (Poole et al., 2004).

Παρόλα αυτά ενώ εκατέρωθεν οι εκβάσεις και η διαδικασία επηρεάζουν το πώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται και σκέφτονται για τις οργανωτικές ενέργειες, η διαδικασία είναι εκείνη που θα επηρεάσει το πιο πιθανόν τις συμπεριφορικές προθέσεις των υπαλλήλων και όχι η έκβαση της αλλαγής (Robbins et al., 2000). Συνοψίζοντας μπορούμε να πούμε ότι η αντίσταση λόγω των προσδοκώμενων εκβάσεων της αλλαγής συνδέεται με τη συναισθηματική και γνωστική διάσταση της, ενώ η αντίσταση λόγω της διαδικασίας της αλλαγής συνδέεται με τη συμπεριφορική διάσταση.

Στη συγκεκριμένη μελέτη και με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση και ειδικότερα το μοντέλο του Oreg, προτείνεται το μοντέλο που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.1.

## Διάγραμμα 4.1

### Θεωρητικό Πλαίσιο Έρευνας



Συγκεκριμένα, πρόκειται να εξεταστούν οι εξής μεταβλητές, όπως η συμπεριφορική αντίσταση στην αλλαγή και πως σχετίζεται με την ενημέρωση/ πληροφόρηση, την εκπαίδευση, τη συμμετοχή, την εμπιστοσύνη στην Διοίκηση, αλλά και μεταβλητές, όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η συναισθηματική δέσμευση και η οργανωσιακή δέσμευση ως συνέχεια οι οποίες προκύπτουν ως αποτελέσματα της στάσης των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει γιατί αφενός σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που αφορούν οργανωσιακές αλλαγές σε δημόσιους οργανισμούς οι μεταβλητές ενημέρωση/πληροφόρηση, εκπαίδευση, συμμετοχή, εμπιστοσύνη στην Διοίκηση είναι αυτές που έχουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και σύμφωνα με το μοντέλο του Oreg σχετίζονται με την συμπεριφορική διάσταση της αντίστασης και όχι τις άλλες της διαστάσεις, αφετέρου η ικανοποίηση από την εργασία και η δέσμευση ως εργασιακές στάσεις αποτελούν μια από τις σημαντικότερες συνέπειες της αντίστασης στην αλλαγή (Burke et al., 2009; Dool, 2006; Oreg, 2006; Wanberg και Banas, 2000). Επιπρόσθετα, στη παρούσα έρευνα επιλέχθηκε να μετρηθεί η ικανοποίηση από την εργασία γιατί διερευνάει την αντίδραση των εργαζομένων κατά την εφαρμογή μιας μεταρρύθμισης, όπως ο Νέος Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) ο οποίος ανασχεδιάζει στην ουσία την οργανωτική δομή του οργανισμού. Πάρα πολλοί ερευνητές επιβεβαίωσαν ότι η δυσαρέσκεια από την εργασία είναι ένας από τους σημαντικότερους προαγγέλους της

πρόθεσης ανασχεδιασμού των εργασιών σε έναν οργανισμό και αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό γεγονός ένας εργαζόμενος να παρακινηθεί να νιώσει δεσμευμένος με τον οργανισμό, να περνάει καλά κατά την εκτέλεση της εργασίας του και να αισθάνεται ικανοποιημένος από τα αποτελέσματα αυτής (Egan, et al., 2004; Griffeth, et al., 2000; Hellman, 1997; Lambert, et al., 2001; Lum, et al., 1998).

Παρακάτω, παρουσιάζονται οι υποθέσεις που θα μελετηθούν στη συγκεκριμένη έρευνα. Η έρευνα εστιάζει στη συμπεριφορική αντίσταση των στελεχών ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Όλες οι υποθέσεις που θα αναπτυχθούν θα αφορούν το συγκεκριμένο Δήμο.

### **4.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες**

#### **4.3.1. Ενημέρωση/Πληροφόρηση και αντίσταση στην αλλαγή**

Οι φορείς που βρίσκονται αντιμέτωποι με την πραγματοποίηση της αλλαγής πρέπει να αντιληφτούν τη σπουδαιότητα της διάχυσης της πληροφορίας στα στελέχη τους, ώστε να γίνει αντιληπτή η αναγκαιότητα της αλλαγής, η αιτία που πρέπει να διαφοροποιήσουν στάσεις, συνήθειες, εργασιακές σχέσεις και γενικότερα η κατάσταση και οι δυνατότητες βελτίωσης της οργάνωσης (Kotter και Schlesinger 1979). Η πληροφόρηση μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση του κλίματος και της διάθεσης για αλλαγή εντός του υπάρχοντος εργασιακού πλαισίου δράσης της αλλαγής, αφού συμβάλλει στη μείωση της αβεβαιότητας και περιορίζει το αίσθημα της απειλής κυρίως για όσους νοιώθουν ότι διακυβεύεται η θέση τους και τα συμφέροντα τους από την εφαρμογή της αλλαγής. Η σωστή ενημέρωση βοηθά τους εργαζόμενους να νιώθουν ηρεμία και ασφάλεια (Galpin, 1996; Kotter, 1996). Επιπλέον, η έγκαιρη αλλά και χρήσιμη πληροφόρηση που παρέχεται στους εργαζόμενους ως μια προσπάθεια της Διοίκησης για να τους παρακινήσει στην αποδοχή της οργανωσιακής αλλαγής έχει υποστηριχτεί ότι επηρεάζει την αντίστασή τους και αυξάνει την προθυμία τους να συνεργαστούν για την επίτευξή της (Oreg, 2006; Wanberg και Banas, 2000; Kotter και Schlesinger, 1979; Coch και French, 1948). Για αυτό η πληροφόρηση σχετικά με τους βασικούς στόχους και το περιεχόμενο της αλλαγής πρέπει να γίνεται σε όλα τα στάδια της καθιέρωσης της: κατά το στάδιο της εισαγωγής, της θεσμοθέτησης και της εφαρμογής. Κρίνεται απαραίτητη τόσο η προς τα κάτω, όσο και η προς τα πάνω πληροφόρηση (top down),



για τις αντιδράσεις και τα προβλήματα που δημιουργούνται στα στάδια της εισαγωγής και της υλοποίησης της αλλαγής.

Έτσι, οδηγούμαστε στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

*H1: Η ποσότητα/ποιότητα της ενημέρωσης/πληροφόρησης που παρέχεται στους εργαζόμενους σε επιχειρούμενες οργανωσιακές αλλαγές θα σχετίζεται αρνητικά με το επίπεδο της (συμπεριφορικής) αντίστασης των εργαζομένων απέναντι σε αυτές.*

#### **4.3.2. Εκπαίδευση και αντίσταση στην αλλαγή**

Κάθε αλλαγή φέρει απορίες αναφορικά με τις νέες υποχρεώσεις, δεξιότητες και προτεραιότητες κ.λ.π. (Fullan, 1993). Οι αλλαγές επιβάλλονται από το εσωτερικό κι εξωτερικό περιβάλλον και για να γίνουν αποδεκτές θα πρέπει να εκπαιδευτούν οι εμπλεκόμενοι ώστε να τις αποδεχτούν και να τις προωθήσουν (Πασιαρδής και Πασιαρδή, 1993). Αρκετές φορές οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού δεν τυγχάνουν τέτοιας εκπαίδευσης ώστε να είναι θετικοί και μυημένοι για την αλλαγή και αντιστέκονται σε αυτήν από το φόβο της ανεπάρκειας και της αδυναμίας που γεννάτε από την απουσία κατάρτισης και απόκτησης των νέων τεχνικών δεξιοτήτων (Vakola και Nikolaou, 2005). Για το λόγο αυτό η Διοίκηση πρέπει να στηρίζει τους εργαζόμενους στις νέες συνθήκες, να προσφέρει σεμινάρια, επιδείξεις χειρισμών νέας τεχνολογίας κ.α. γενικότερα πρέπει να φροντίσει για την εξοικείωση στην καινούρια κατάσταση (Fullan, 1996). Επιπλέον πρέπει να διασφαλιστεί ότι η εκπαίδευση στηρίζει όλες τις πτυχές της αλλαγής και στοχεύει στα κατάλληλα άτομα και ομάδες, συμπεριλαμβανομένων των μεσαίων και ανώτερων διοικητικών στελεχών. Μάλιστα οι Visagie και Steyn (2011) υποστηρίζουν ότι όσο πιο σωστή πληροφόρηση και εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με την επικείμενη αλλαγή υπάρχει, τόσο θετικότερες θα είναι οι συμπεριφορικές προθέσεις τους απέναντι σε αυτήν και υψηλότερα τα επίπεδα της οργανωσιακής δέσμευσής τους.

Έτσι, οδηγούμαστε στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

*H2: Η (καλή) εκπαίδευση των εμπλεκόμενων σε σχέση με επιχειρούμενες οργανωσιακές αλλαγές θα σχετίζεται αρνητικά με το επίπεδο (συμπεριφορικής) αντίστασης των εργαζομένων απέναντι σε αυτές.*

### **4.3.3. Εμπιστοσύνη στη διοίκηση και αντίσταση στην αλλαγή**

Σε έναν οργανισμό πρωτεύοντα ρόλο στην εφαρμογή της αλλαγής έχει ο φορέας/ηγέτης της αλλαγής. Ο φορέας της αλλαγής οφείλει να κατέχει την έννοια της αλλαγής για να σχεδιάσει τον τρόπο μετάδοσής της στους εμπλεκόμενους (Everard et al., 2004). Μέσα από μια ηγεσία που θα χτίσει και θα ενισχύσει σχέσεις εμπιστοσύνης, οι μετέχοντες θα νιώσουν μεγαλύτερη ηρεμία και ασφάλεια, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιόδους αλλαγών (Hargreaves, 1998). Με άλλα λόγια, οι φορείς-ηγέτες της αλλαγής που είναι στη θέση να ενεργοποιούν τους ανθρώπους, εμπνέοντάς και δεσμεύοντας τους να καταβάλουν τα μέγιστα, και να κερδίζουν την εμπιστοσύνη τους, εκτιμώνται ως οι αποτελεσματικότεροι στην παράκαμψη της αντίστασης στην αλλαγή (Oreg, 2006). Σε μια μελέτη τους οι Stanley, Meyer, και Topolnytski (2005) βρήκαν σχέση μεταξύ της εμπιστοσύνης στη διοίκηση και της προθέσης των εργαζομένων να αντισταθούν στην αλλαγή.

Έτσι, οδηγούμαστε στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

*H3: Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση θα σχετίζεται αρνητικά με το επίπεδο (συμπεριφορικής) αντίστασης των εργαζομένων απέναντι στις επιχειρούμενες οργανωσιακές αλλαγές.*

### **4.3.4. Συμμετοχή στη διαδικασία και αντίσταση στην αλλαγή**

Η συμμετοχή (involvement) των μελών της οργάνωσης στο εγχείρημα του σχεδιασμού και της υλοποίησης της αλλαγής μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματική στην επίτευξη της αλλαγής. Η εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ειδικά στα θέματα στρατηγικής προγραμμάτων αλλαγής, τους οδηγεί σε μεγαλύτερη δέσμευση στην πραγματοποίηση αυτού που κάνουν, μεγαλύτερο δέσιμο με την ίδια τη διαδικασία της αλλαγής. Οι άνθρωποι βλέπουν με λιγότερη επιφυλακτικότητα το πρόσωπο της διοίκησης (Collier et al., 2004; Handy, 1996) και νοιώθουν ότι μπορούν να ακουστούν ή να επηρεάσουν καταστάσεις υπέρ τους. Αισθάνονται ότι αποτελούν πολύτιμοι συνεργάτες του οργανισμού συμβάλλοντας στο «κοινό όραμα». Μάλιστα η συμμετοχή τους θα πρέπει να γίνει αρκετά νωρίς, πριν δηλαδή δημιουργηθεί η εντύπωση ότι πρόκειται να τους επιβληθεί μονομερώς μια αλλαγή. Έτσι αυξάνουν οι πιθανότητες για αλλαγή και συμμόρφωση στην αλλαγή (Χυτήρης, 2001).

Έτσι, οδηγούμαστε στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

*H4: Η συμμετοχή των εμπλεκόμενων στο σχεδιασμό και τη διαδικασία αλλαγής θα σχετίζεται αρνητικά με το επίπεδο (συμπεριφορικής) αντίστασης των εργαζομένων απέναντι στις επιχειρούμενες οργανωσιακές αλλαγές.*

#### **4.4. Αποτελέσματα/επιπτώσεις αντίστασης στην αλλαγή**

##### **4.4.1. Αντίσταση στην αλλαγή και ικανοποίηση από την εργασία**

Ο κύριος λόγος για τον οποίο οι φορείς της αλλαγής προσπαθούν να αποφύγουν ή να μειώσουν την αντίσταση στην αλλαγή είναι επειδή δημιουργεί αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό.

Ένας οργανισμός καλείται όχι απλά να προσαρμοστεί στην αλλαγή αλλά επεμβαίνοντας και μεταβάλλοντας κάποιες συνθήκες της αλλαγής (για παράδειγμα της αβεβαιότητας, της πίεσης που θεωρούνται πιθανοί πρόγονοι της αντίστασης) να προβλέψει και να εκτιμήσει τα πιθανά αποτελέσματα της, όπως την εργασιακή ικανοποίηση, και να τα κατευθύνει προς όφελος του (Oreg, 2006; Rush et al., 1995; Schweiger και DeNisi, 1991). Οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή επηρεάζονται άμεσα από τις συνθήκες του δυναμικού πλαισίου δράσης της αλλαγής και την εκπλήρωση των προσδοκιών τους. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια σημαντική έννοια καθώς σχετίζεται με τη σωματική και πνευματική υγεία των εργαζομένων και συντελεί στην οργανωσιακή απόδοση. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα που ενισχύει την αντίσταση στην αλλαγή καθώς τα άτομα που είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους τείνουν στην επιθυμία διατήρησης της υφιστάμενης κατάστασης (*status quo*). Επιπλέον, μέσα στον οργανισμό, όταν οι εργαζόμενοι λειτουργούν με αυξημένο το αίσθημα της ικανοποίησης, τους παρακινεί να δουλεύουν ακόμα καλύτερα αλλά και να μην επιθυμούν να φύγουν από αυτόν.

Έτσι, οδηγούμαστε στην ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

*H5: Η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή θα σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση.*

#### 4.4.2. Αντίσταση στην αλλαγή και δέσμευση/αφοσίωση

Η έννοια της δέσμευσης (commitment) δηλαδή η στάση που αντανακλά τη φύση και τη ποιότητα της σύνδεσης μεταξύ ενός εργαζομένου και της οργάνωσης (Porter et al., 1976) ή αλλιώς η κατάσταση κατά την οποία το άτομο ταυτίζεται με μια συγκεκριμένη οργάνωση και τους στόχους της και επιθυμεί να παραμείνει μέλος της και να διευκολύνει αυτούς τους στόχους (Mowday et al., 1982), μπορεί να είναι συναισθηματικής μορφής (συναισθηματική ταύτιση των ατόμων με τον οργανισμό), συνέχισης (παραμονή στον οργανισμό λόγω έλλειψης εναλλακτικών ή προσωπικών συμφερόντων) ή δεοντολογική (αίσθημα υποχρέωσης απέναντι στον οργανισμό).

Οι εργαζόμενοι έχουν συγκεκριμένες ανάγκες, προσδοκίες και ικανότητες και ελπίζουν να βρουν ένα περιβάλλον εργασίας όπου θα χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες τους και θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Όταν μια οργάνωση παρέχει αυτές τις δυνατότητες τότε αυξάνεται η δέσμευση.

Ο τρόπος που το άτομο υιοθετεί τους στόχους και τις επιθυμίες του οργανισμού (Mowday et al., 1982) διαμορφώνει τις στάσεις και τις αξίες του απέναντι στην αλλαγή. Η δέσμευση παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοχή της αλλαγής από τους εργαζόμενους και συσχετίζεται θετικά με αυτήν. Εν κατακλείδι εκβάσεις όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η οργανωσιακή δέσμευση και η δέσμευση συνέχισης επηρεάζουν τις εργασιακές στάσεις απέναντι στην επικείμενη αλλαγή και έχουν επιπτώσεις στη γενικότερη στάση των εργαζομένων απέναντι στην οργάνωση (Oreg, 2006; Rush et al., 1995; Schweiger και DeNisi, 1991).

Έτσι, οδηγούμαστε στις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

*H6: Η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή θα σχετίζεται αρνητικά με τη συναισθηματική δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.*

*H7: Η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή θα σχετίζεται αρνητικά με τη δέσμευση συνέχισης απέναντι στον οργανισμό.*

Όπως παρατηρείται λοιπόν από την ανάπτυξη του Θεωρητικού Πλαισίου (Διάγραμμα 4.1), στην προσπάθειά να καταλάβουμε την αντίσταση στην αλλαγή αναπτύσσονται υποθέσεις, σύμφωνα με τις οποίες η αντίσταση στην αλλαγή φαίνεται να επηρεάζεται τόσο από τους προσδιοριστικούς παράγοντες της διαδικασίας, όσο και από τα αποτελέσματα των στάσεων που θα υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι απέναντί της. Οι υποθέσεις μας αφενός αναλύουν το βαθμό σπουδαιότητας της επικοινωνίας/πληροφόρησης, της εκπαίδευσης, της εμπιστοσύνης στη διοίκηση και της συμμετοχής με τα μέλη του Οργανισμού ώστε να γίνουν αντιληπτές οι συνθήκες που επικρατούν και η αναγκαιότητα της αλλαγής. Αφετέρου ο τρόπος διαμόρφωσης των στάσεων απέναντι στην αλλαγή σχετίζεται με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εξελίσσεται η αλλαγή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να αναλυθεί η μεθοδολογία με την οποία διεξήχθη η συγκεκριμένη έρευνα για να μελετήσει τη σχέση του δυναμικού πλαισίου δράσης της αλλαγής με την αντίσταση προς αυτήν, καθώς και τις εργασιακές στάσεις ως αποτελέσματα αυτής της αντίστασης. Στο κεφάλαιο αυτό, το οποίο δομείται σε οκτώ ενότητες, παρουσιάζεται ο λόγος επιλογής ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης για τη διεξαγωγή της έρευνας, έπειτα ο ερευνητικός στόχος της παρούσας έρευνας, η ερευνητική στρατηγική που ακολουθήθηκε, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας, τα εργαλεία μέτρησης των υπο-μελέτη μεταβλητών, ο τρόπος και λόγος διεξαγωγής της πιλοτικής έρευνας, που πραγματοποιήθηκε πριν τη βασική έρευνα, η διαδικασία με την οποία συλλέχθηκαν τα δεδομένα και ο τρόπος ανάλυσής τους. Όλη η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία παρουσιάζεται συνοπτικά στο Διάγραμμα 5.1 «Διάγραμμα ροής εργασιών σύμφωνα με τη μεθοδολογία της διπλωματικής εργασίας».

**Διάγραμμα 5.1**

**Διάγραμμα ροής εργασιών σύμφωνα με τη μεθοδολογία της διπλωματικής εργασίας**



## **5.1. Επιλογή πλαισίου διεξαγωγής της έρευνας: Τοπική Αυτοδιοίκηση – Δήμος X**

Οι έρευνες που μελετήθηκαν στο συγκεκριμένο θέμα της αντίστασης στην αλλαγή από την οπτική γωνία των εργαζομένων, εστίαζαν είτε στον ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα κατά κύριο λόγο είτε στον δημόσιο τομέα. Η επιλογή του συγκεκριμένου Δήμου X από το χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης έγινε για να συμπληρώσει τη βιβλιογραφία και την έρευνα της έννοιας της αντίστασης στην αλλαγή στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Ο Δήμος X είναι ένας μεγάλος αστικός δήμος. Αποτελείται από δύο (2) Γενικές Διευθύνσεις, είκοσι δύο (22) Διευθύνσεις, οχτώ (8) αυτοτελή Τμήματα, τα οποία αφορούν είτε δραστηριότητες συντονιστικού χαρακτήρα (Πολιτική προστασία, εθελοντισμός, εσωτερικός έλεγχος), είτε δραστηριότητες υποστηρικτικού χαρακτήρα του Δημάρχου και του Προέδρου (Τμήματα υποστήριξης, Δημόσιες σχέσεις κ.α.) και έξι (6) Τμήματα σχολικής μέριμνας. Κρίθηκε κατάλληλος διότι έγινε προσπάθεια από τη Διοίκηση του να εφαρμοστεί μια μεγάλη μεταρρύθμιση όπως ο νέος Ο.Ε.Υ., σύμφωνα με τις αρχές της «Νέας Δημόσιας Διοίκησης», γεγονός που επέφερε αλλαγές στην οργανωτική δομή και τη κουλτούρα του οργανισμού, και ενδεχομένως αντίδραση των εργαζομένων του, που αποτελεί και το πεδίο έρευνας της εν λόγω εργασίας.

## **5.2. Ερευνητικός στόχος**

Όπως έχει προαναφερθεί στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της εφαρμογής μιας αλλαγής σε ένα οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των στάσεων των στελεχών – εργαζόμενων προς αυτή.

Πρόκειται να μελετηθεί διεξοδικά, εάν και κατά πόσο επηρεάζει θετικά ή αρνητικά η αντίσταση στην αλλαγή στην ικανοποίηση από την εργασία και την δέσμευση του εργαζόμενου με τη στρατηγική ή μια σειρά δράσεων και κατά πόσο αυτά συνδέονται με τις επιμέρους μεταβλητές όπως αυτές περιγράφονται μέσα σε ένα πλαίσιο (context) μιας ιδιαίτερης κατάστασης ή μιας οργάνωσης όπως την πληροφόρηση/ενημέρωση, την εκπαίδευση, την εμπιστοσύνη στη Διοίκηση και την συμμετοχή.

### **5.3. Ερευνητική στρατηγική**

Στη συγκεκριμένη έρευνα ως ερευνητική στρατηγική χρησιμοποιήθηκε η μελέτη περίπτωσης (case study) σε μια προσπάθεια επίτευξης της ευρύτερης δυνατής κατανόησης και ανάλυσης της αντίδρασης της αλλαγής που θα προκύψει μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (context) της αλλαγής ενός οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στο σύνολο των εργαζομένων με πρόσβαση σε Ηλεκτρονικό Υπολογιστή του Δήμου.

### **5.4. Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου**

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε σε ηλεκτρονική μορφή. Συνοδεύονταν από ένα ενημερωτικό μήνυμα (συνοδευτικό γράμμα) για το σκοπό της έρευνας, την εμπιστευτικότητα και την ανωνυμία, τα στοιχεία του ερευνητή και της επιβλέπουσας καθηγήτριας, καθώς επίσης και οδηγίες σχετικά με τον τρόπο συμπλήρωσής του.

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τρεις ενότητες (βλ. Παράρτημα Ι). Το Μέρος Α, «Ατομικά Στοιχεία», αφορά τα ατομικά στοιχεία των ερωτώμενων, όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, επίπεδο επιμόρφωσης, θέση ευθύνης και χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο/ ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να σκιαγραφηθεί το προφίλ τους. Το Μέρος Β αφορά τις αιτίες αντίστασης στην αλλαγή και αποτελείται από 23 ερωτήσεις κλειστού τύπου, που στοχεύουν στη συγκέντρωση στοιχείων σχετικών με τις αιτίες της αντίστασης της αλλαγής και συγκεκριμένα με την πληροφόρηση (Information), την εκπαίδευση (Training), την εμπιστοσύνη στη Διοίκηση (Trust in Management) και τη συμμετοχή (Involvement).

Τέλος, το Μέρος Γ εξετάζει τις στάσεις των στελεχών του οργανισμού και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές και συγκεκριμένα την ικανοποίηση από την εργασία (Job-Satisfaction) και την δέσμευση τους με τη στρατηγική (συναισθηματική και δέσμευση συνέχειας) (Commitment Affective / Continuance Commitment). Το Μέρος Γ αποτελείται συνολικά από 19 ερωτήσεις κλειστού τύπου.



## **5.5. Εργαλεία μέτρησης των υπό- μελέτη μεταβλητών**

Τα ερωτηματολόγια αντιμετωπίστηκαν λαμβάνοντας υπόψη ότι η οργανωτική αλλαγή (ο νέος Ο.Ε.Υ.) ήταν ήδη σε εφαρμογή και συνεχίζει να είναι. Επομένως η σύνταξη των ερωτήσεων αναφορικά με τις αναμενόμενες εκβάσεις της αλλαγής έγινε στον αόριστο, έτσι οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκθέσουν τι ανέμεναν να λάβουν από την αλλαγή όταν εισήχθη στο ξεκίνημα εφαρμογής της και πώς είναι στην πραγματικότητα. Παρά την αναδρομική φύση αυτών των ερωτήσεων επειδή η τελική φάση της διαδικασίας της αλλαγής ήταν ακόμα εν εξελίξει, η εμπειρία τους από αυτήν ήταν ακόμα τόσο «ζωντανή» στο μυαλό τους όσο ήταν και στο παρελθόν. Οι σχετικές ερωτήσεις αναφορικά με την εργασία (δηλ., ικανοποίηση εργασίας και δέσμευση) διατυπώθηκαν στον παρόντα χρόνο. Πιο συγκεκριμένα:

### **5.5.1. Ενημέρωση – Πληροφορίες σχετικά με την αλλαγή**

Η πληροφόρηση μετρήθηκε με ερωτήσεις από την κλίμακα του Durmaz (2007) και την κλίμακα των Wanberg και Banas's (2000) οι οποίοι τροποποίησαν την κλίμακα των Miller, Russell και Caliri (1994). Η κλίμακα αποτελείται από τέσσερις (4) κλειστού τύπου ερωτήσεις (βλ. παράρτημα Ι: Μέρος Β', ερωτήσεις 1, 2, 3, 4). Οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των πληροφοριών από τον Οργανισμό σχετικά με την αλλαγή. Χρησιμοποιήθηκε (όπως και στην περίπτωση του Durmaz και των Wanberg και Banas's) ως κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων, η 7-βάθμια κλίμακα Likert, που κυμαίνεται από (1) «διαφωνώ απόλυτα» - (7) «συμφωνώ απόλυτα». Επιλέχθηκε η 7-βάθμια κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων, καθώς προσφέρει μεγαλύτερη ανάλυση και έτσι τη δυνατότητα καλύτερης λήψης απόφασης. Όσο υψηλότερη η τιμή, τόσο υψηλότερο το επίπεδο ενημέρωσης/πληροφόρησης.

### **5.5.2. Εκπαίδευση**

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την εκπαίδευση που δέχτηκαν σχετικά με την αλλαγή υπολογίστηκε με επιλεγμένα στοιχεία από την κλίμακα του Durmaz (2007) και αποτελείται από δύο (2) κλειστού τύπου ερωτήσεις (βλ. παράρτημα Ι: ερωτήσεις

5, 6). Και εδώ χρησιμοποιήθηκε η 7-βάθμια κλίμακα διαβάθμισης απαντήσεων. Όσο υψηλότερη η τιμή, τόσο υψηλότερο το επίπεδο εκπαίδευσης.

### **5.5.3. Εμπιστοσύνη στη Διοίκηση**

Η μεταβλητή αυτή μετρήθηκε χρησιμοποιώντας την κλίμακα του Oreg (2006) που σχεδιάστηκε για το σκοπό της μελέτης του. Οι μέχρι τότε υπάρχουσες μετρήσεις της εμπιστοσύνης στον τομέα της διοίκησης (π.χ., Coyle Shapiro et al., 2002; Lee et al., 2000) εστίαζαν στις πεποιθήσεις των εργαζομένων απέναντι στην αξιοπιστία και την αμεροληψία της διοίκησης, ενώ στην παρούσα μελέτη ο στόχος ήταν να αξιολογηθεί εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η Διοίκηση έχει τις ικανότητες που την καθιστούν ικανή να οδηγήσει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων. Η κλίμακα αποτελείται από τρεις (3) κλειστού τύπου ερωτήσεις (βλ. παράρτημα I: Μέρος Β΄, ερωτήσεις 7, 8, 9). Χρήση της 7-βάθμια κλίμακα Likert, ως κλίμακα διαβάθμισης των απαντήσεων. Όσο υψηλότερη η τιμή, τόσο υψηλότερο το επίπεδο εμπιστοσύνης στη διοίκηση.

### **5.5.4. Συμμετοχή**

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία του σχεδιασμού και της επίτευξης της αλλαγής εκτιμήθηκε χρησιμοποιώντας τέσσερις (4) ερωτήσεις από την κλίμακα των Wanberg και Banas (2000) (βλ. παράρτημα I: Μέρος Β΄, ερωτήσεις 10-13). Χρήση της 7-βάθμια κλίμακα διαβάθμισης απαντήσεων με προηγουμένως. Όσο υψηλότερη η τιμή, τόσο υψηλότερο το επίπεδο συμμετοχής.

### **5.5.5. Εργασιακή ικανοποίηση**

Η εργασιακή ικανοποίηση μετρήθηκε χρησιμοποιώντας την κλίμακα του Cammann και των συνεργατών του (1983). Αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελείται από τρεις (3) «κλειστές» τύπου ερωτήσεις, όπως: «Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου», «Σε γενικές γραμμές, δεν μου αρέσει η εργασία μου» (Αντιστροφή βαθμολόγησης) και «Σε γενικές γραμμές, μου αρέσει να εργάζομαι στο Δήμο Χ». Όσο υψηλότερη η τιμή, τόσο υψηλότερο το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία.

### **5.5.6. Οργανωσιακή Δέσμευση/Αφοσίωση**

Τα επίπεδα στο Δήμο Χ μετρήθηκαν χρησιμοποιώντας την κλίμακα των Meyer και Allen (1997) η οποία παρουσιάζει τη δέσμευση των εργαζομένων ως μια τρισδιάστατη μεταβλητή (συναισθηματική, ικανοποίησης, συνέχειας). Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν από την κλίμακα, οκτώ (8) ερωτήσεις για την συναισθηματική δέσμευση (βλ. παράρτημα Ι: (ΙΙ), ερωτήσεις 1-8) και οκτώ (8) ερωτήσεις για τη δέσμευση συνέχειας (βλ. παράρτημα Ι: (ΙΙ), ερωτήσεις 9-16), ενώ χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert με πέντε βαθμίδες που υποδηλώνουν διαφορετικό βαθμό συμφωνίας ή ικανοποίησης και κυμαίνεται από την επιλογή «Έντονα διαφωνώ» (1), «Διαφωνώ» (2), «Ούτε συμφωνώ ούτε συμφωνώ» (3), «Μάλλον συμφωνώ» (4), «Συμφωνώ απόλυτα» (5). Στις ερωτήσεις 4, 5, 6, και 8 όλα τα αρνητικά διατυπωμένα στοιχεία καταγράφηκαν στην αντίθετη κατεύθυνση, έγινε δηλαδή αντιστροφή βαθμολόγησης (RC). Όσο υψηλότερη η τιμή, τόσο υψηλότερη η αφοσίωση.

### **5.5.7. Συμπεριφοριστική Αντίσταση στην Αλλαγή**

Η Συμπεριφοριστική Αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή εκτιμήθηκε χρησιμοποιώντας τέσσερις (4) ερωτήσεις από την κλίμακα του Oreg (2006) (βλ. παράρτημα Ι: (ΙΙ) ερωτήσεις 20- 23). Χρήση της 7-βάθμια κλίμακα διαβάθμισης απαντήσεων. Όσο υψηλότερη η τιμή, τόσο υψηλότερο το επίπεδο αντίστασης.

### **5.5.8. Άλλες ερωτήσεις**

Οι συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο ρωτήθηκαν και κάποιες ερωτήσεις γενικής φύσης, όπως για την ετοιμότητα απέναντι στην επικείμενη αλλαγή (βλ. παράρτημα Ι: Μέρος Β', ερωτήσεις 14-17) καθώς και για το οργανωτικό σθένος (βλ. παράρτημα Ι: Μέρος Β', ερωτήσεις 18-19). Η στάση απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή μετρήθηκε χρησιμοποιώντας επιλεγμένα στοιχεία από την κλίμακα «Readiness for Organisational Change Questionnaire» των Holt και άλλων (2007) και από την κλίμακα «Officer Attitude Survey» του Durmaz (2007). Χρήση της 7-βάθμια κλίμακα διαβάθμισης απαντήσεων. Όσο υψηλότερη η τιμή, τόσο υψηλότερο το επίπεδο ετοιμότητας και οργανωτικού σθένους.

## **5.6 Πιλοτική έρευνα (εγκυρότητα περιεχομένου/ face validity)**

Το ερωτηματολόγιο αξιολογήθηκε για την εγκυρότητα του περιεχομένου του με βάση μια πιλοτική έρευνα (Pilot Test-Pretest) που έγινε σε δέκα (10) άτομα (ενίσχυση φαινομενικής εγκυρότητας), οι οποίοι έκαναν τις παρατηρήσεις τους ως προς την κατανόηση, τη διατύπωση, την ασάφεια και οποιεσδήποτε άλλες αδυναμίες στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου. Κατά τη διάρκεια της προκαταρκτικής δοκιμαστικής διαδικασίας, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να σχολιάσουν οποιαδήποτε ερώτηση που σκέφτηκαν ότι ήταν ασαφής, διφορούμενη ή ότι δεν ήταν σε θέση να απαντήσουν. Υπήρξαν κάποιες παρανοήσεις σχετικά με ορισμένες φράσεις και λέξεις που χρησιμοποιούνταν στο ερωτηματολόγιο, καθώς και σχόλια για τη δομή των συγκεκριμένων προτάσεων. Μέσα από τις συμβουλές και τα σχόλια, το ερωτηματολόγιο αναδιατυπώθηκε και στη συνέχεια οι ερωτηθέντες το συμπλήρωσαν.

## **5.7. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Η έρευνα διεξήχθη κατά την περίοδο 8 Σεπτεμβρίου - 16 Σεπτεμβρίου 2016 έπειτα από άδεια που παραχωρήθηκε από το Γενικό Γραμματέα του Δήμου X. Διεξήχθη με αποστολή του συνδέσμου του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου μέσω e-mail. Στάλθηκαν περίπου 400 e-mail προς τους εργαζόμενους του Δήμου X, κατά προτίμηση μόνιμων υπαλλήλων, για να έχουν εκτίμηση και άποψη αξιολόγησης του νέου Ο.Ε.Υ., για τον οποίο ερωτήθηκαν. Συλλέχθηκαν συμπληρωμένα 119 ερωτηματολόγια. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για την ανωνυμία, αλλά και εμπιστευτικότητα και εχεμύθεια των στοιχείων που θα συγκεντρωθούν από την έρευνα αυτή και στη συνέχεια έλαβαν οδηγίες να αναφερθούν στο πως αντιλήφθηκαν μια μεταρρύθμιση όπως τον νέο Ο.Ε.Υ., αλλά και το πώς αντιλαμβάνονται τις επικείμενες οργανωσιακές αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον, απαντώντας σε ερωτήσεις σχετικά με τις κύριες μεταβλητές, δεδομένου ότι στόχος ήταν η κατανόηση της στάσης τους.

## **5.8. Ανάλυση δεδομένων**

Για τους σκοπούς της διπλωματικής εργασίας και για την τεκμηρίωση ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων διενεργήθηκε στατιστική ανάλυση. Το εργαλείο

στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε είναι το S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences) και ειδικότερα η έκδοση SPSS 18.0 .

μετά τη συγκέντρωση των ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων ακολούθησε η κωδικοποίησή των απαντήσεων της χρησιμοποιούμενης κλίμακας, μέσα από τη μέτρηση της εγκυρότητας (validity) και της αξιοπιστίας (reliability) των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών και τελικά των αποτελεσμάτων της έρευνας. Με τη χρήση του λογισμικού έγινε αρχικά ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος και περιγραφική στατιστική ανάλυση με μέσους όρους για τις υπο-μελέτη μεταβλητές του Θεωρητικού Πλαισίου.

Έπειτα ακολούθησε ο έλεγχος εγκυρότητας με την *ανάλυση παραγόντων (factor analysis)* και με τη μέθοδο *Varimax Rotation*. Αξιοποιήθηκαν οι πίνακες της αναλυτικής διακύμανσης Total Variance Explained, όπου εμφανίζονται οι ιδιοτιμές (eigenvalues), δηλαδή τα ποσοστά της διακύμανσης της κάθε μεταβλητής που ερμηνεύονται από τους αντίστοιχους παράγοντες και ο Rotated Component Matrix ώστε να διαπιστωθεί με βάση τις τιμές των φορτίων (factor loadings) σε ποιο παράγοντα ανήκουν οι διατυπώσεις.

Στη συνέχεια για τη μέτρηση της αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών, έγινε ο υπολογισμός του *συντελεστή α-Cronbach* ανά μεταβλητή. Τέλος, προκειμένου να πραγματοποιηθεί ο έλεγχος των υποθέσεων της έρευνας, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης με τον *συντελεστή Pearson (r)*. Τα όρια των τιμών που μπορεί να πάρει ο συντελεστής Pearson <sup>3</sup> :

-Υψηλή συσχέτιση: 0,5 έως 1,0 ή -0,5 έως 1,0

-Μέτρια συσχέτιση: 0,3 έως 0,5 ή -0,3 έως 0,5

-Χαμηλή συσχέτιση: 0,1 έως 0,3 ή -0,1 έως -0,3.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο συντελεστής συσχέτισης καταδεικνύει το βαθμό που δυο μεταβλητές σχετίζονται ως προς τη γραμμική τους σχέση και κατά πόσο μια μεταβολή στη μια θα επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την άλλη. Το μειονέκτημα στην

---

<sup>3</sup> Βλ.: [statistics.laerd.com](http://statistics.laerd.com)

προσέγγιση αυτή είναι η αδυναμία εμφάνισης της σχέσης αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των μεταβλητών. Με άλλα λόγια δεν μπορεί να δείξει την αιτιώδη συνάφεια δύο μεταβλητών (αιτίας και αποτελέσματος) και εάν η δεύτερη κατάσταση προέκυψε εξ αιτίας της πρώτης.

**Μέρος Β:**  
**Εμπειρική Έρευνα**  
**Έλεγχος του προτεινόμενου Θεωρητικού**  
**Πλαισίου**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τα αποτελέσματα που προκύπτουν έπειτα από την καταγραφή, επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων, που συλλέχθηκαν. Συγκεκριμένα, αναφέρονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος, από την περιγραφική στατιστική, δηλαδή τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις, τα αποτελέσματα από τον έλεγχο εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών και τέλος αυτά από τις συσχετίσεις των μεταβλητών για τον έλεγχο των υποθέσεων που αποτυπώνονται στο Θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας.

#### 6.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Συνολικά συγκεντρώθηκαν 119 ερωτηματολόγια. Αρχικά, προκύπτει το δείγμα της έρευνας και τα δημογραφικά στοιχεία που το απαρτίζουν, από τις απαντήσεις των ερωτώμενων που συλλέχθηκαν. Το ερωτηματολόγιο έδινε τη δυνατότητα επιλογής από κλειστές απαντήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, την προϋπηρεσία, τη σχέση εργασίας και τη θέση ευθύνης. Στον Πίνακα 6.1 και στα Διαγράμματα 6.1 και 6.9 παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Αναλυτικότερα, ως προς το *Φύλο*, από τους ερωτηθέντες, το 37% (44 σε αριθμό) ήταν άνδρες και το 63% (75) ήταν γυναίκες. Παρατηρούμε μια αρκετά σημαντική διαφορά μεταξύ αντρών και γυναικών στο δείγμα, η οποία όμως αποτυπώνει και την πραγματική εικόνα του πληθυσμού των εργαζομένων στο συγκεκριμένο Δήμο X όπου οι γυναίκες υπερτερούν των ανδρών. Ως προς την *Ηλικία*, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν μεταξύ 44-55 και συγκεκριμένα το 44,5% (53 άτομα) και μεταξύ 36-45 που ήταν το 37,8% (45 άτομα). Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 56-60 με ποσοστό 10,1% (12 άτομα) και η ομάδα 26-35 και 61+ με ισότιμο ποσοστό 3,4% (από 4 άτομα), ενώ είναι ελάχιστα μικρό το πλήθος των ερωτηθέντων ηλικίας 18-25 με ποσοστό 0,8% (1 άτομο). Αξίζει να επισημανθεί η μικρή εκπροσώπηση που υπάρχει στις ηλικιακές ομάδες των 18-35 ετών, με μόλις 4%. Αυτό μπορεί να αιτιολογηθεί εξαιτίας της απαγόρευσης νέων προσλήψεων λόγω της πολιτικής κατάστασης ώστε η Διοίκηση να μπορέσει να ενισχύσει το ανθρώπινο δυναμικό της σε νέα στελέχωση. Ως προς την *Εκπαίδευση*, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες και συγκεκριμένα με ποσοστό 48,7% (58 άτομα) είχαν πανεπιστημιακή εκπαίδευση



και με ποσοστό 26,9% (32 άτομα) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού / διδακτορικού τίτλου. Ακολουθούν στη συνέχεια οι απόφοιτοι γυμνασίου ή λυκείου με 20,2% (24 άτομα), οι απόφοιτοι ΙΕΚ ή ΚΕΚ με 3,4% (4 άτομα) και τελευταίοι από 0,8% (1 άτομο) η κατηγορία απόφοιτοι δημοτικού και άλλο. Διαπιστώνεται το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό της εκπαιδευτικής μόρφωσης των ερωτηθέντων, κάτι που ήταν αναμενόμενο εάν λάβουμε υπόψη ότι τα τελευταία χρόνια διορίζονται σχεδόν αποκλειστικά απόφοιτοι από τεχνολογικά και πανεπιστημιακά ιδρύματα. Το γεγονός αυτό προσφέρει ένα μεγάλο πλεονέκτημα στη Διοίκηση μια και η στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή συνδέεται με την εφαρμογή των γνώσεων και τη χρήση των ικανοτήτων που διαθέτουν άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

**Πίνακας 6.1**  
**Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος**

Μεταβλητή	Διατύπωση	Αριθμός	Ποσοστό
Φύλο	Ανδρας	44	37%
	Γυναίκα	75	63%
Ηλικία	18 - 25	1	0,8%
	26 - 35	4	3,4%
	36 - 45	45	37,8%
	46 - 55	53	44,5%
	56 - 60	12	10,1%
	61 +	4	3,4%
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Γυμνασίου ή Λυκείου	24	20,2%
	Απόφοιτος/-η ΤΕΙ ή ΑΕΙ	58	48,7%
	Κάτοχος μεταπτυχιακού /διδακτορικού τίτλου	32	26,9%
	Απόφοιτος/η ΙΕΚ ή ΚΕΚ	4	3,4%
	Άλλο	1	0,8%
Διεύθυνση που εργάζονται	Διοικητικών Υπηρεσιών	32	26,9%
	Οικονομικών Υπηρεσιών	13	10,9%
	Τεχνική Υπηρεσία	59	49,6%
	Άλλο	15	12,6%
Παρακολούθηση επιμορφωτικών σεμιναρίων τα τελευταία 3 χρόνια	Ναι	80	67,2%
	Όχι	39	32,8%
Θέση ευθύνης/ ιδιότητα	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	3	2,5%
	Προϊστάμενος Τμήματος	18	15,1%
	Υπάλληλος	98	82,4%
Χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα	1 - 5	5	4,2%
	6 - 10	19	16%
	11 - 15	31	26,1%
	16 +	64	53,8%
Σχέση εργασίας με το Δήμο Χ	Μόνιμος/-η αορίστου χρόνου	119	100%
	Με σύμβαση ορισμένου χρόνου- Σύμβαση έργου	0	0%
Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα	Ναι	98	82,4%
	Όχι	21	17,6%
Χρόνος απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα	1 - 5	59	60,2%
	6 - 10	22	22,4%
	11 +	17	17,3%

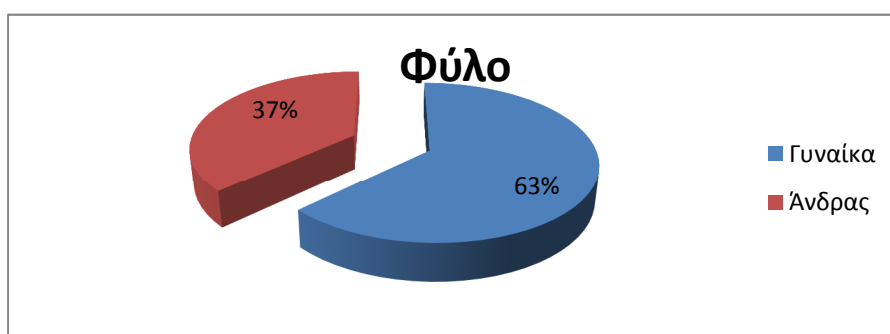
Ως προς τη Διεύθυνση στην οποία εργάζονται, οι περισσότεροι ερωτηθέντες είναι υπάλληλοι Τεχνικών Υπηρεσιών με ποσοστό 49,6% (59 άτομα). Ακολουθούν δεύτεροι οι υπάλληλοι Διοικητικών Υπηρεσιών με 26,9% (32 άτομα), τρίτοι οι υπάλληλοι Οικονομικών Υπηρεσιών με 10,9% (13 άτομα) και ακολουθούν τελευταίοι οι υπάλληλοι άλλων Υπηρεσιών με ποσοστό 12,6% (15 άτομα). Ως προς την επιμόρφωση των τελευταίων χρόνων, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συγκεντρώθηκε στην πρώτη απάντηση «Ναι» με ποσοστό 67,2% (80 άτομα). Το γεγονός αυτό δείχνει μια Διοίκηση που δίνει σημασία στην επιμόρφωση και ενθαρρύνει τους εργαζομένους της να εξελιχθούν. Ως προς τη θέση ευθύνης, οι περισσότεροι ερωτηθέντες είναι υπάλληλοι με ποσοστό 82,4% (98 άτομα). Ακολουθούν δεύτεροι οι Προϊστάμενοι Τμημάτων με 15,1% (18 άτομα) και τέλος οι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης με 2,5% (3 άτομα). Το γεγονός ότι το ποσοστό των ατόμων με διευθυντική θέση είναι χαμηλό, είναι λογικό, καθώς οι θέσεις αυτές είναι αναλογικά λιγιστές.

Ως προς την επαγγελματική προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα 53,8% (64 άτομα) ερωτηθέντων ήταν 16+ έτη, 26,1% (31 άτομα) ήταν μεταξύ 11-15 έτη, 16% (19 άτομα) μεταξύ 6-10 έτη και 4,2% (5 άτομα) μεταξύ 1-5 έτη. Ενώ όσον αφορά την επαγγελματική προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες και συγκεκριμένα με ποσοστό 82,4% (98 άτομα) είχαν εργαστεί και συγκεκριμένα από αυτούς, το 60,2% των ερωτηθέντων είχαν εργαστεί για 1-5 χρόνια, το 22,4% για 6-10 χρόνια και το 17,3% για 11+ χρόνια.

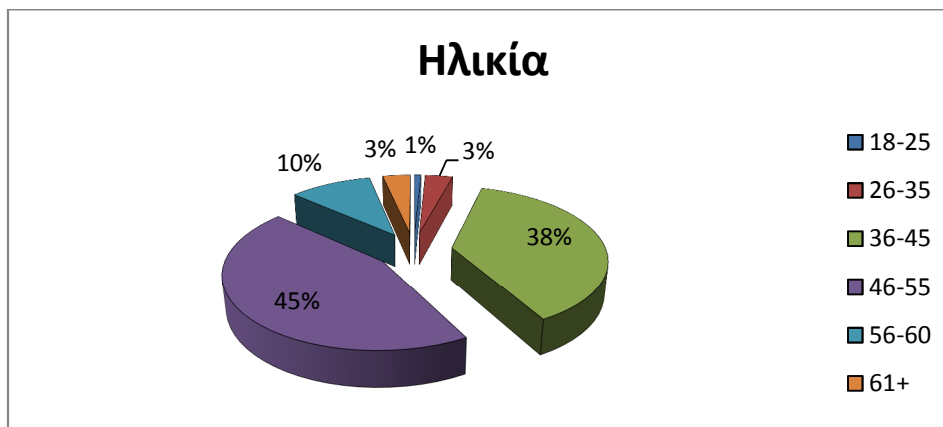
Τέλος, ως προς τη σχέση εργασίας με το Δήμο, όλοι οι ερωτηθέντες ήταν μόνιμοι. Το γεγονός αυτό εξυπηρετεί τους ερευνητικούς σκοπούς της εργασίας, εφόσον οι ερωτηθέντες έπρεπε να είναι υπάλληλοι του οργανισμού τουλάχιστον τρία χρόνια, έτσι ώστε να μπορούν να εκφέρουν γνώμη για το πώς βίωσαν την εφαρμογή του νέου Ο.Ε.Υ.

**Διάγραμμα 6.1**

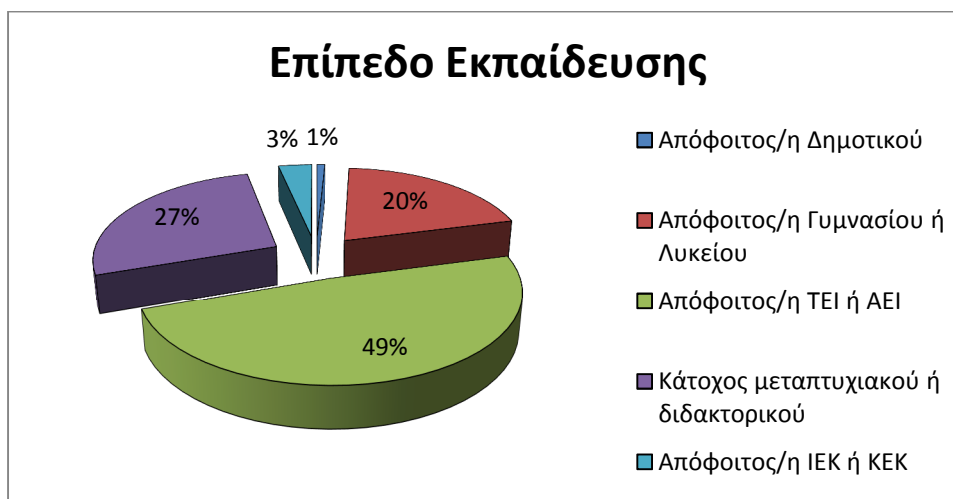
**Ποσοστά ερωτηθέντων ανά φύλο**



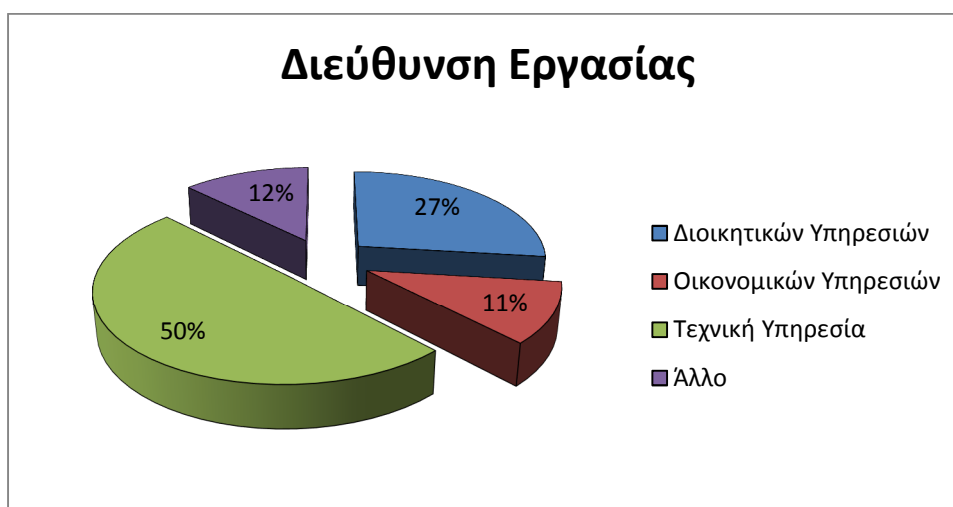
**Διάγραμμα 6.2**  
**Ποσοστά ερωτηθέντων ανά ηλικία**



**Διάγραμμα 6.3**  
**Ποσοστά ερωτηθέντων ανά επίπεδο εκπαίδευσης**

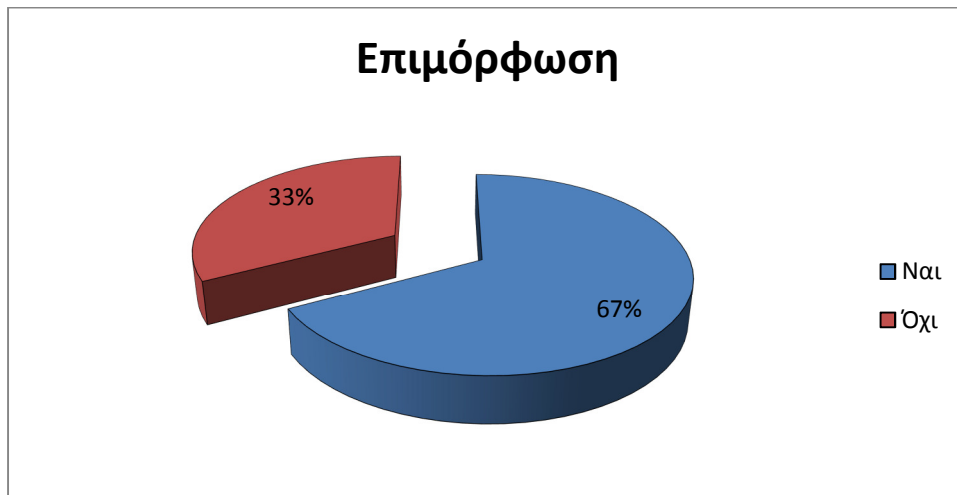


**Διάγραμμα 6.4**  
**Ποσοστά ερωτηθέντων ανά διεύθυνση στην οποία εργάζονται**



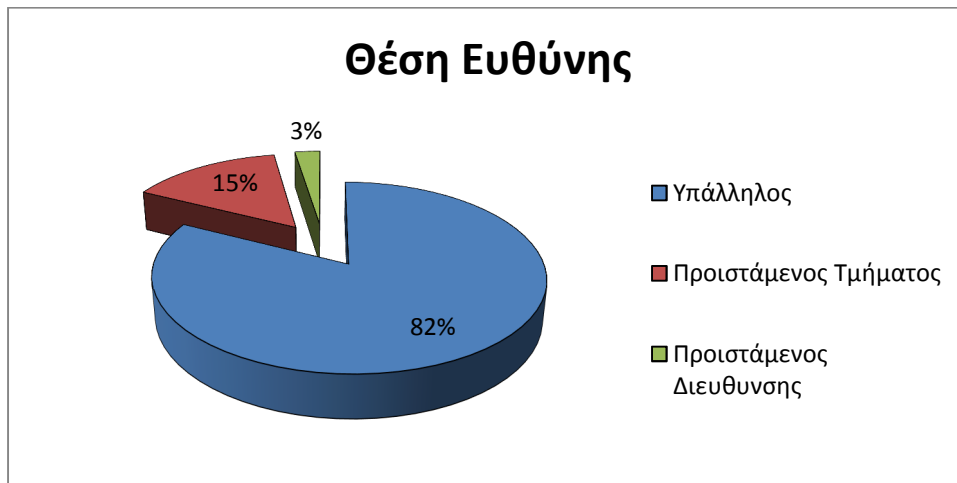
**Διάγραμμα 6.5**

**Ποσοστά ερωτηθέντων ανά επιμόρφωση των τελευταίων 3 χρόνων**



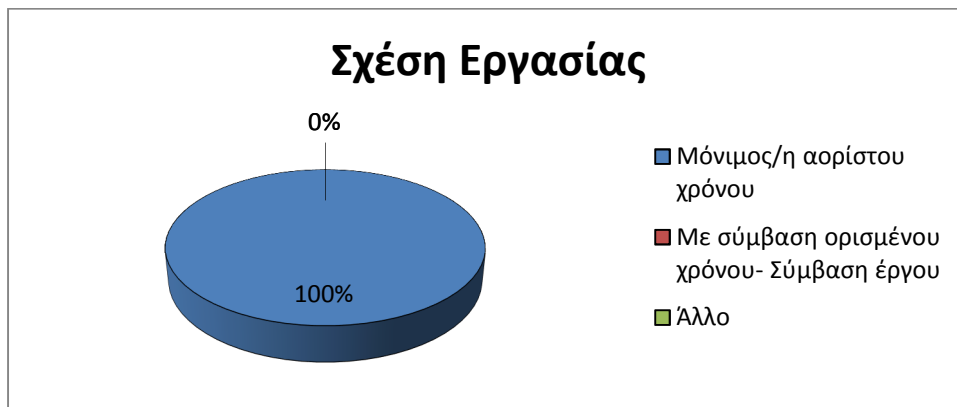
**Διάγραμμα 6.6**

**Ποσοστά ερωτηθέντων ανά θέση ευθύνης**



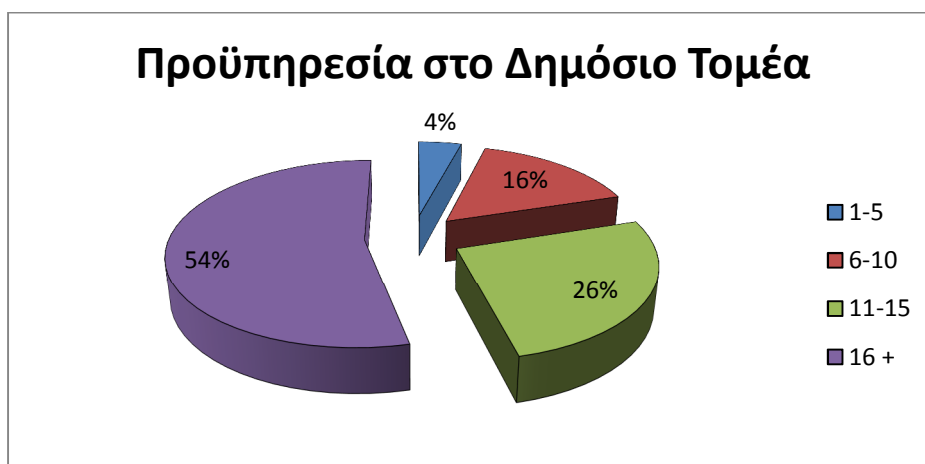
**Διάγραμμα 6.7**

**Ποσοστά ερωτηθέντων ανά σχέση εργασίας**



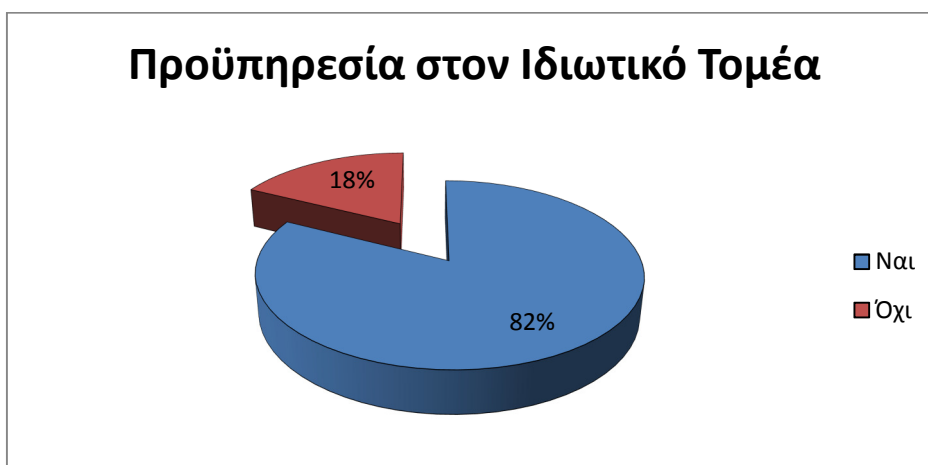
Διάγραμμα 6.8

Ποσοστά ερωτηθέντων ανά προϋπηρεσία στο Δημόσιο Τομέα



Διάγραμμα 6.9

Ποσοστά ερωτηθέντων ανά προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα



## 6.2. Περιγραφική Στατιστική

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τις αναλύσεις των δεδομένων, όπως αυτά προέκυψαν από τα συλλεχθέντα ερωτηματολόγια, καθώς και τα αποτελέσματα των αναλύσεων αυτών. Θα παρουσιαστούν στοιχεία κυρίως περιγραφικά για τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου, όπως ο μέσος όρος εμφάνισης και η τυπική απόκλιση.

### 6.2.1. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

Στην παρακάτω υποενότητα θα παρουσιαστούν- σχολιαστούν τα αποτελέσματα των μέσων όρων των μεταβλητών της έρευνας της αντίστασης στην αλλαγή.

### Προσδιοριστικοί παράγοντες αντίστασης στην αλλαγή

Στον πίνακα 6.2 εμφανίζονται οι μέσοι όροι ανά μεταβλητή που αποτελεί με βάση το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας προσδιοριστικός παράγοντας της αντίστασης στην αλλαγή.

**Πίνακας 6.2.**

**Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση των διατυπώσεων για προσδιοριστικούς παράγοντες μέσα στο δυναμικό πλαίσιο δράσης της αλλαγής**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
<b>ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ / ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ</b>	<b>3,33</b>	<b>1,72</b>
1. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις πληροφορίες που έχω λάβει για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο Δήμο λόγω της εφαρμογής του νέου ΟΕΥ	3,39	1,66
2. Η πληροφόρηση που έχω λάβει για τις αλλαγές που εφαρμόζονται λόγω του νέου ΟΕΥ υπήρξε επαρκής	3,19	1,71
3. Γνωρίζω τους τρόπους που μπορώ να έχω πρόσβαση σε πληροφορίες που σχετίζονται με τις αλλαγές που συμβαίνουν στο Δήμο	3,65	1,83
4. Κατά τη γνώμη μου, οι πληροφορίες που «μεταδόθηκαν» μέσα στο Δήμο σχετικά με τις επικείμενες αλλαγές, μου παρέχει όλες τις απαραίτητες εξηγήσεις αναφορικά με τους λόγους της αναγκαιότητας της αλλαγής	3,11	1,69
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ</b>	<b>2,93</b>	<b>1,73</b>
5. Η Διοίκηση προγραμμάτισε τα απαραίτητα/ κατάλληλα επιμορφωτικά σεμινάρια προκειμένου να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι για τις αλλαγές που επιφέρει ο νέος ΟΕΥ	2,56	1,68
6. Πιστεύω ότι είμαι επαρκώς εκπαιδευμένος/η για τις αλλαγές που εφαρμόστηκαν και συνεχίζουν να εφαρμόζονται στο Δήμο λόγω του νέου ΟΕΥ	3,29	1,78
<b>ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>	<b>3,45</b>	<b>1,68</b>
7. Θεωρώ ότι η Ομάδα Εργασίας που διαμορφώθηκε για την εφαρμογή του νέου ΟΕΥ γνώριζε/ήξερε τι έκανε	3,29	1,64
8. Συνολικά, πιστεύω ότι μπορούμε να βασιστούμε στη διοίκηση του Δήμου για την αποτελεσματική εφαρμογή του νέου ΟΕΥ	3,57	1,72
9. Η διοίκηση του Δήμου κατανοεί την αναγκαιότητα εφαρμογής του νέου ΟΕΥ και έχει σχεδιάσει αποτελεσματικά την εφαρμογή του	3,49	1,68
<b>ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ</b>	<b>2,51</b>	<b>1,74</b>
10. Πιστεύω ότι μου έχει δοθεί η δυνατότητα να θέσω ερωτήσεις για τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν/ούνται στο Δήμο λόγω του νέου ΟΕΥ	2,77	1,82
11. Είχα τη δυνατότητα να συμμετάσχω στη διαδικασία εφαρμογής των αλλαγών που έχουν προταθεί και πραγματοποιούνται στο Δήμο λόγω του ΟΕΥ	2,30	1,72
12. Είχα και έχω τη δυνατότητα να ασκήσω επιρροή στις αλλαγές που έχουν προταθεί και πραγματοποιούνται	2,09	1,43
13. Αν το επιθυμούσα, θα μπορούσα να συμμετάσχω στις αποφάσεις για τις αλλαγές που εφαρμόζονται λόγω του νέου ΟΕΥ	2,89	1,99

Υπ: 7-βάθμια κλίμακα Likert διαβάθμισης των απαντήσεων

Από τον παραπάνω πίνακα 6.2 προκύπτει ότι σε σχέση με την ενημέρωση/πληροφόρηση τους για τις αλλαγές λόγω της εφαρμογής του Ο.Ε.Υ., οι ερωτώμενοι πιστεύουν σε μέτριο βαθμό ότι ενημερώθηκαν διεξοδικά για τις επικείμενες αλλαγές. Ωστόσο παρουσιάζουν θετικότερη άποψη για την προσβασιμότητα που έχουν στην πληροφορία γενικότερα.

Στη συνέχεια, ως προς την εκπαίδευση, οι ερωτώμενοι πιστεύουν σε μέτριο/χαμηλό βαθμό ότι έχουν εκπαιδευτεί σε σχέση με τις απαραίτητες δεξιότητες για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις που προέκυψαν και συνεχίζουν να προκύπτουν από τις αλλαγές.

Ως προς την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην ικανότητα της Διοίκησης να ανταποκριθεί, αυτή κυμαίνεται επίσης σε μέτρια επίπεδα. Εδώ, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτώμενοι παρουσιάζονται να έχουν θετική εικόνα περισσότερο ως προς τη διατύπωση «Πιστεύω ότι μπορούμε να βασιστούμε στη διοίκηση του Δήμου για την αποτελεσματική εφαρμογή του νέου ΟΕΥ».

Τέλος, ως προς την δυνατότητα που είχαν οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού της αλλαγής μέσω για παράδειγμα ερωτήσεων, προτάσεων, ήταν επίσης χαμηλή. Συγκεκριμένα, οι τιμές στις σχετικές διατυπώσεις (με μέσο όρο 2.77, 2.30, 2.09 και 2.89 αντίστοιχα) είχαν τη χαμηλότερη τιμή.

*Αποτελέσματα της αντίστασης για τις μεταβλητές που εμφανίζονται στο προτεινόμενο θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας ως προς στις εργασιακές στάσεις*

Στον πίνακα 6.3 εμφανίζονται τα αποτελέσματα του υπολογισμού των μέσων όρων ανά ερώτηση και ανά υπό μελέτη μεταβλητή.

### Πίνακας 6.3

#### Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση των αποτελεσμάτων από τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
<b>ΜΕΡΟΣ Γ (I)</b>		
<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ</b>	<b>5,33</b>	<b>1,62</b>
1. Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου (στο Δήμο X)	5,03	1,52
2. Σε γενικές γραμμές, δεν μου αρέσει η εργασία μου (RC)*	5,59	1,73
3. Σε γενικές γραμμές, μου αρέσει να εργάζομαι στο Δήμο X	5,37	1,60

Υπ: 7-βάθμια κλίμακα Likert διαβάθμισης των απαντήσεων για την ικανοποίηση από την εργασία

\*Όλα τα αρνητικά διατυπωμένα στοιχεία καταγράφηκαν στην αντίθετη κατεύθυνση / Αντιστροφή βαθμολόγησης

ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
<b>ΜΕΡΟΣ Γ (II)</b>		
<b>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>	<b>3,35</b>	<b>1,25</b>
1. Θα περνούσα ευχαρίστως το υπόλοιπο της καριέρας μου στο Δήμο X	3,64	1,22
2. Με ευχαριστεί να συζητώ για το Δήμο X με ανθρώπους που δεν εργάζονται σε αυτόν	3,18	1,37
3. Είλικρινά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του Δήμου είναι και δικά μου προβλήματα	3,41	1,32
4. Αισθάνομαι ότι θα μπορούσα εύκολα να συνδεθώ με άλλο οργανισμό στο βαθμό που νιώθω δεμένος/η με το Δήμο X (RC) *	2,78	1,17
5. Δεν αισθάνομαι ότι είμαι «μέλος της οικογένειας» του Δήμου (RC) *	3,74	1,22
6. Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος/η με το Δήμο (RC) *	3,60	1,29
7. Ο Δήμος X σημαίνει πολλά για μένα σε προσωπικό επίπεδο	3,15	1,18
8. Δεν αισθάνομαι σε υψηλό βαθμό το «αίσθημα του «ανήκειν» στο Δήμο (RC)*	3,31	1,23
<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ</b>	<b>3,56</b>	<b>1,24</b>
9. Πολλά πράγματα θα αναστατωνόταν στη ζωή μου εάν αποφάσιζα να φύγω (παραιτηθώ) από το Δήμο	3,71	1,32
10. Θα μου ήταν πολύ δύσκολο να αποχωρήσω από το Δήμο αυτή τη στιγμή, ακόμη κι αν το ήθελα	3,79	1,33
11. Δεν φοβάμαι να αντιμετωπίσω το ενδεχόμενο παραίτησης από την εργασία μου, αν και δεν έχω κάποια άλλη επαγγελματική πρόταση/επιλογή	2,18	1,29
12. Μια από τις λίγες αρνητικές συνέπειες από την αποχώρησή μου από το Δήμο θα ήταν οι ελάχιστες εναλλακτικές επιλογές απασχόλησης που έχω στη διάθεσή μου	3,82	1,19
13. Αισθάνομαι ότι έχω λίγες εναλλακτικές επιλογές ώστε να σκεφτώ να φύγω από το Δήμο X	3,88	1,26
14. Η παραμονή μου στο Δήμο, αυτή τη στιγμή, αποτελεί για εμένα τόσο ανάγκη όσο και επιθυμία	3,88	1,07
15. Θα μου κόστιζε πολλά το να αποχωρήσω/παραιτηθώ από το Δήμο X αυτή τη στιγμή	4,03	1,13
16. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι στο Δήμο είναι ότι η αποχώρησή μου θα μου стоίχιζε πολλά, σε άλλο οργανισμό ίσως δε θα μπορούσα να έχω τα ίδια προνόμια με αυτά που έχω τώρα εδώ	3,17	1,31

Υπ: 5-βάθμια κλίμακα Likert διαβάθμισης των απαντήσεων για τη δέσμευση

\*Όλα τα αρνητικά διατυπωμένα στοιχεία καταγράφηκαν στην αντίθετη κατεύθυνση / Αντιστροφή βαθμολόγησης



Μάλλον ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι εμφανίζονται οι εργαζόμενοι. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται ένα σχετικά υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των ερωτηθέντων για την εργασία τους και για το ότι εργάζονται σε Δήμο. Πιο αναλυτικά, οι διατυπώσεις «Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου (στο Δήμο X)» και «Σε γενικές γραμμές, μου αρέσει να εργάζομαι στο Δήμο X» παρουσιάζουν μέσους όρους 5.03 και 5.37 αντίστοιχα. Στη συνέχεια, ως προς την αφοσίωση, οι διατυπώσεις «Θα περνούσα ευχαρίστως το υπόλοιπο της καριέρας μου στο Δήμο X» και «Θα μου κόστιζε πολλά το να αποχωρήσω/παραιτηθώ από το Δήμο X αυτή τη στιγμή» παρουσιάζουν μέσους όρους 3.64 και 4.03. Βέβαια σε αυτό σημαντικό ρόλο παίζει ενδεχομένως και το γεγονός ότι στο διάστημα διεξαγωγής της έρευνας μας υπάρχει οικονομική κρίση, με συνέπεια οι ερωτώμενοι να αντιμετωπίζουν με διστακτικότητα και επιφυλακτικότητα την όποια αλλαγή εργασίας.

### **6.3. Έλεγχος εγκυρότητας κλιμάκων/εργαλείων μέτρησης των υπο-μελέτη μεταβλητών - Αποτελέσματα ανάλυσης παραγόντων**

Για τον έλεγχο της εγκυρότητας των υπο-μελέτη μεταβλητών έχει χρησιμοποιηθεί η ανάλυση σε κύριους παράγοντες (διερευνητική ανάλυση παραγόντων). Για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τον αριθμό των παραγόντων που θα εξάγουμε παρατηρούμε τον πίνακα της συνολικής διακύμανσης (Total Variance Explained) όπου εμφανίζονται οι ιδιοτιμές (eigenvalues), δηλαδή τα ποσοστά της διακύμανσης που ερμηνεύει μεταβλητή. Όσο μεγαλύτερες οι ιδιοτιμές τόσο μεγαλύτερο και το ποσοστό της διακύμανσης που εξηγεί ένας παράγοντας. Ο συγκεκριμένος πίνακας βοηθάει στη λήψη της τελικής απόφασης σχετικά με το πόσοι παράγοντες τελικά θα επιλεγούν για την περαιτέρω ανάλυση. Πραγματοποιήθηκαν τέσσερις (4) αναλύσεις παραγόντων.

Αρχικά, η ανάλυση παραγόντων πραγματοποιήθηκε στους προσδιοριστικούς παράγοντες της αντίστασης.

### Πίνακας 6.4.α

#### Ανάλυση Συμμετοχής, Εκπαίδευσης, Εμπιστοσύνης, Πληροφορίας/ Ενημέρωσης: Διακύμανση

Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative % Αθροιστικό ποσοστό
1	66,655	3,343	27,862	27,862
2	75,441	2,779	23,157	51,019
3	81,473	2,375	19,791	70,810
4	85,387	1,749	14,577	85,387
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

Κοιτάζοντας τον πίνακα 6.4.α συμπεραίνουμε ότι μόνο τέσσερις παράγοντες έχουν χαρακτηριστική ρίζα μεγαλύτερη του 1. Αυτοί οι τέσσερις (4) παράγοντες/μεταβλητές εξηγούν το 85,387% συνολικής διακύμανσης (βλέπε στήλη cumulative %). Παρατηρήθηκε ότι οι διατυπώσεις της κάθε μεταβλητής φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα εκτός από τις διατυπώσεις πέντε (5) έως δώδεκα (12) και οι οποίες αφαιρέθηκαν από την προτεινόμενη δομή, ώστε να μην προκαλέσουν λάθη στα αποτελέσματα.

**Πίνακας 6.4.β**  
**Αποτελέσματα Δεύτερης Παραγοντικής Ανάλυσης Πληροφόρησης/ Ενημέρωσης,**  
**Συμμετοχής, Εμπιστοσύνης, Εκπαίδευσης**

Component Matrix <sup>a</sup> *				
	Component			
	Σχέση επικοινωνίας οργανισμού-εργαζομένου	Σχέση συνεργασίας οργανισμού-εργαζομένου	Άποψη εργαζομένου για τη διοίκηση του οργανισμού	Άποψη εργαζομένου για τον τρόπο υποστήριξης/ εκπαίδευσης για την αλλαγή
<b>Μεταβλητή 1: Επικοινωνία/ Ενημέρωση</b>				
B2. Η πληροφόρηση που έχω λάβει για τις αλλαγές που εφαρμόζονται λόγω του νέου ΟΕΥ υπήρξε επαρκής	,820	,247	,338	,207
B1. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις πληροφορίες που έχω λάβει για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο Δήμο λόγω της εφαρμογής του νέου ΟΕΥ	,807	,236	,319	,219
B4. Κατά τη γνώμη μου, οι πληροφορίες που «μεταδόθηκαν» μέσα στο Δήμο σχετικά με τις επικείμενες αλλαγές, μου παρείχαν όλες τις απαραίτητες εξηγήσεις αναφορικά με τους λόγους της αναγκαιότητας της αλλαγής	,765	,376	,277	,264
B3. Γνωρίζω τους τρόπους που μπορώ να έχω πρόσβαση σε πληροφορίες που σχετίζονται με τις αλλαγές που συμβαίνουν στο Δήμο	,751	,260	,238	,324
<b>Μεταβλητή 2: Συμμετοχή</b>				
B12. Είχα και έχω τη δυνατότητα να ασκήσω επιρροή στις αλλαγές που έχουν προταθεί και πραγματοποιούνται	,263	,866	,109	,229
B11. Είχα τη δυνατότητα να συμμετάσχω στη διαδικασία εφαρμογής των αλλαγών που έχουν προταθεί και πραγματοποιούνται στο Δήμο λόγω του ΟΕΥ	,212	,865	,270	,206
B10. Πιστεύω ότι μου έχει δοθεί η δυνατότητα να θέσω ερωτήσεις για τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν/ούνται στο Δήμο λόγω του νέου ΟΕΥ	,344	,731	,320	,192
<b>Μεταβλητή 3: Εμπιστοσύνη</b>				
B8. Συνολικά, πιστεύω ότι μπορούμε να βασιστούμε στη διοίκηση του Δήμου για την αποτελεσματική εφαρμογή του νέου ΟΕΥ	,324	,270	,763	,379
B9. Η διοίκηση του Δήμου κατανοεί την αναγκαιότητα εφαρμογής του νέου ΟΕΥ και έχει σχεδιάσει αποτελεσματικά την εφαρμογή του	,333	,227	,754	,430
B7. Θεωρώ ότι η Ομάδα Εργασίας που διαμορφώθηκε για την εφαρμογή του νέου ΟΕΥ γνώριζε/ήξερε τι έκανε	,444	,285	,705	,091
<b>Μεταβλητή 4: Εκπαίδευση</b>				
B6. Πιστεύω ότι είμαι επαρκώς εκπαιδευμένος/η για τις αλλαγές που εφαρμόστηκαν και συνεχίζουν να εφαρμόζονται στο Δήμο λόγω του νέου ΟΕΥ	,333	,250	,351	,733
B5. Η Διοίκηση προγραμμάτισε τα απαραίτητα/κατάλληλα επιμορφωτικά σεμινάρια προκειμένου να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι για τις αλλαγές που επιφέρει ο νέος ΟΕΥ	,340	,389	,262	,691

\* Method: Varimax rotation

Με βάση τον πίνακα 6.4.β επιβεβαιώνεται ότι οι τέσσερις (4) προσδιοριστικοί παράγοντες της αντίστασης στην αλλαγή είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους μεταβλητές, δηλαδή μετρούν διαφορετικά μεγέθη/ έννοιες.

Έπειτα πραγματοποιήθηκε ανάλυση παραγόντων για τη μεταβλητή αντίσταση στην αλλαγή.

**Πίνακας 6.5 α**

**Παραγοντική Ανάλυση Αντίστασης: Διακύμανση**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	2,311	57,774	57,774	2,311	57,774
2	,824	20,608	78,382		
3	,482	12,056	90,437		
4	,383	9,563	100,000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Από τον πίνακα 6.5.α συμπεραίνουμε ότι μόνο ένας (1) παράγοντας έχει χαρακτηριστική ρίζα μεγαλύτερη του 1. Αυτός ο παράγοντας εξηγεί το 57,774% της συνολικής διακύμανσης (βλέπε στήλη cumulative %). Και σε αυτήν την ανάλυση παρατηρήθηκε ότι οι διατυπώσεις της κάθε μεταβλητής φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα εκτός από τις διατυπώσεις δύο (2), τρία (3) και τέσσερα (4), οι οποίες και αφαιρέθηκαν από την προτεινόμενη δομή, ώστε να μην προκαλέσουν λάθη στα αποτελέσματα.

**Πίνακας 6.5 β**

**Αποτελέσματα Δεύτερης Παραγοντικής Ανάλυσης Αντίστασης**

<b>Component Matrix<sup>a</sup>*</b>	
	Component Αίσθημα εργαζομένου κατά την αλλαγή
<b>Μεταβλητή 4: Αντίσταση</b>	
B21. Παραπονέθηκα στους συναδέλφους μου για την αλλαγή	,777
B20. Έχω διαμαρτυρηθεί για τις επικείμενες αλλαγές (λόγω του ΟΕΥ)	,771
B22. Προσπάθησα να εμποδίσω έμπρακτα την εφαρμογή των αλλαγών που επέφερε ο ΟΕΥ	,764
B23. Έχω εκφράσει στους ανωτέρους μου εγγράφως τις αντιρρήσεις μου σχετικά με τη συγκεκριμένη αλλαγή	,727

\* Method: Varimax rotation

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση παραγόντων για τη μεταβλητή ικανοποίηση από την εργασία.

**Πίνακας 6.6 α**

**Παραγοντική Ανάλυση Ικανοποίησης: Διακύμανση**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,194	73,120	73,120	2,194	73,120	73,120
2	,505	16,846	89,966			
3	,301	10,034	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Και σε αυτόν τον πίνακα (6.6.α) υπάρχει μόνο ένας (1) παράγοντας που έχει χαρακτηριστική ρίζα μεγαλύτερη του 1 και ο οποίος, όπως φαίνεται, εξηγεί το 73,120% συνολικής διακύμανσης, έχει προσδιοριστεί δηλαδή κατά 73,120% η έννοια της ικανοποίησης (βλέπε στήλη cumulative %). Οι διατυπώσεις δύο (2) «Σε γενικές γραμμές, δεν μου αρέσει η εργασία μου» και τρία (3) «Σε γενικές γραμμές, μου αρέσει να εργάζομαι στο Δήμο» δεν φόρτωναν ικανοποιητικά και αφαιρέθηκαν από το μοντέλο μέτρησης.

**Πίνακας 6.6 β**

**Αποτελέσματα Δεύτερης Παραγοντικής Ανάλυσης Ικανοποίησης**

<b>Component Matrix<sup>a</sup> *</b>	
	Component
	Αίσθημα εργαζομένου κατά την αλλαγή
<b>Μεταβλητή 5: Ικανοποίηση</b>	
C1. Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου	,877
C2. Σε γενικές γραμμές, δεν μου αρέσει η εργασία μου	,802
C3. Σε γενικές γραμμές, μου αρέσει να εργάζομαι στο Δήμο XXX	,884

\* Method: Varimax rotation

Ακολουθεί ανάλυση παραγόντων για τη μεταβλητή δέσμευσης/ αφοσίωσης.

**Πίνακας 6.7 α**

**Παραγοντική Ανάλυση Δέσμευσης/Αφοσίωσης: Διακύμανση**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,526	42,509	42,509	5,526	42,509	42,509	4,530	34,850	34,850
2	1,804	13,879	56,388	1,804	13,879	56,388	2,800	21,538	56,388
3	,994	7,647	64,035						
4	,896	6,889	70,924						
5	,734	5,644	76,568						
6	,633	4,871	81,439						
7	,593	4,558	85,997						
8	,506	3,889	89,886						
9	,398	3,059	92,945						
10	,313	2,409	95,354						
11	,222	1,709	97,063						
12	,203	1,559	98,622						
13	,179	1,378	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Τέλος, κοιτάζοντας τον πίνακα 6.7.α συμπεραίνουμε ότι μόνο δύο (2) παράγοντες έχουν χαρακτηριστική ρίζα μεγαλύτερη του 1. Αυτοί οι δύο παράγοντες εξηγούν το 56,388% συνολικής διακύμανσης (βλέπε στήλη cumulative %). Και σε αυτήν την ανάλυση παρατηρήθηκε ότι οι διατυπώσεις της κάθε μεταβλητής φόρτωναν στον ίδιο παράγοντα εκτός από τις διατυπώσεις τρία (3) έως δεκατρία (13) και οι οποίες αφαιρέθηκαν από την προτεινόμενη δομή, ώστε να μην προκαλέσουν λάθη στα αποτελέσματα.

## Πίνακας 6.7 β

### Αποτελέσματα Δεύτερης Παραγοντικής Ανάλυσης Δέσμευσης

Component Matrix <sup>a</sup> *		
	Component	
	Συναίσθημα εργαζομένου απέναντι στον οργανισμό	Συναίσθημα εργαζομένου απέναντι στην εργασία
<b>Μεταβλητή 6: Δέσμευση</b>		
D1. Θα περνούσα ευχαρίστως το υπόλοιπο της καριέρας μου στο Δήμο XXX	,813	,189
D6 Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος/η με το Δήμο	,790	,159
D2. Με ευχαριστεί να συζητώ για το Δήμο XXX με ανθρώπους που δεν εργάζονται σε αυτόν	,766	,105
D5. Δεν αισθάνομαι ότι είμαι «μέλος της οικογένειας» του Δήμου	,758	,164
D3. Ειλικρινά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του Δήμου είναι και δικά μου προβλήματα	,738	,040
D7. Ο Δήμος XXX σημαίνει πολλά για μένα σε προσωπικό επίπεδο	,705	,082
D8. Δεν αισθάνομαι σε υψηλό βαθμό το «αίσθημα του ανήκειν» στο Δήμο	,549	,204
D15. Θα μου κόστιζε πολλά το να αποχωρήσω/παραιτηθώ από το Δήμο XXX αυτή τη στιγμή	,243	,849
D11. Δεν φοβάμαι να αντιμετωπίσω το ενδεχόμενο παραίτησης από την εργασία μου, αν και δεν έχω κάποια άλλη επαγγελματική πρόταση/επιλογή	-,015	,760
D13. Αισθάνομαι ότι έχω λίγες εναλλακτικές επιλογές ώστε να σκεφτώ να φύγω από το Δήμο XXX	-,025	,653
D14. Η παραμονή μου στο Δήμο, αυτή τη στιγμή, αποτελεί για εμένα τόσο ανάγκη όσο και επιθυμία	,575	,611
D10. Θα μου ήταν πολύ δύσκολο να αποχωρήσω από το Δήμο αυτή τη στιγμή, ακόμη κι αν το ήθελα	,470	,532
D16. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι στο Δήμο είναι ότι η αποχώρησή μου θα μου стоίχιζε πολλά, σε άλλο οργανισμό ίσως δε θα μπορούσα να έχω τα ίδια προνόμια με αυτά που έχω τώρα εδώ	,356	,520

\* Method: Varimax rotation

#### 6.4. Έλεγχος αξιοπιστίας κλιμάκων/εργαλείων μέτρησης των υπο-μελέτη μεταβλητών - Ανάλυση αξιοπιστίας (Alpha του Cronbach)

Μελετώντας τις τιμές του συντελεστή Alpha Cronbach για κάθε μεταβλητή (βλ. πίνακα 6.8) διαπιστώνουμε ότι οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών είναι έγκυρες.

**Πίνακας 6.8**  
**Αξιοπιστία (Reliability) κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών**

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha	N of Items
Πληροφόρηση (Information)	,939	4
Εκπαίδευση (Training)	,807	2
Εμπιστοσύνη (Trust)	,909	3
Συμμετοχή (Participation)	,906	3
Συμπεριφορική αντίσταση (Behavioural resistance)	,742	4
Ικανοποίηση (Satisfaction)	,812	3
<b><u>Δέσμευση</u></b>		
Συναισθηματική δέσμευση (Affective commitment)	,872	7
Δέσμευση συνέχειας (Continuance commitment)	,797	6

Καθώς η τιμή του συντελεστή Alpha Cronbach είναι μεγαλύτερη του 0.700 (με μέγιστη τιμή την 0.939 και ελάχιστη την 0.742) δηλώνει καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια.

### **6.5. Έλεγχος υποθέσεων – Συσχετίσεις παραγόντων**

Για την αξιολόγηση του εννοιολογικού πλαισίου της έρευνας (έλεγχος υποθέσεων) χρησιμοποιήσαμε την ανάλυση συσχέτισης (correlation analysis). Οι συσχετίσεις μεταξύ των επτά ερευνητικών μεταβλητών παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 6.9:



## Πίνακας 6.9

### Συσχέτιση

#### Correlations

	Information	Training	Trust	Participation	Behavioural resistance	Satisfaction	Affective commitment	Continuance commitment
Information	1							
Training	,727**	1						
Trust	,773**	,754**	1					
Participation	,669**	,683**	,650**	1				
Behavioural resistance	,059	,048	-,285**	,062	1			
Satisfaction	,287**	,201*	,436**	,192*	-,154**	1		
Affective commitment	,294**	,306**	,396**	,220*	-,070	,733**	1	
Continuance com/ment	,215*	,163	,316**	,138	,056	,506**	,551**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Η ανάγνωση του παραπάνω πίνακα μας επιτρέπει να ελέγξουμε την ισχύ των υποθέσεων της έρευνας μας. Όπως παρατηρούμε, οι δύο από τις επτά ερευνητικές υποθέσεις (3, 5) επαληθεύονται από τα εμπειρικά δεδομένα, ενώ οι υπόλοιπες πέντε (1, 2, 4, 6, 7) απορρίπτονται.

Πιο αναλυτικά, παρατηρούμε ότι προέκυψε συσχέτιση στην περίπτωση της συμπεριφορικής αντίστασης και της εμπιστοσύνης στη διοίκηση (H3 υπόθεση), καθώς βρέθηκαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Αν και στη βιβλιογραφία η εμπιστοσύνη στη διοίκηση συνδέεται περισσότερο με την γνωστική διάσταση της αντίστασης και όχι τόσο με τη συμπεριφορική, θεωρήσαμε ότι θα έχει ερευνητικό ενδιαφέρον να δούμε κατά πόσο ένα κλίμα άγχους όπως μια περίοδο οικονομικής κρίσης, θα δημιουργούσε στα άτομα ένα αίσθημα να αντιδράσουν συμπεριφορικά στη νέα κατάσταση προκειμένου να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις που αυτή συνεπάγεται.

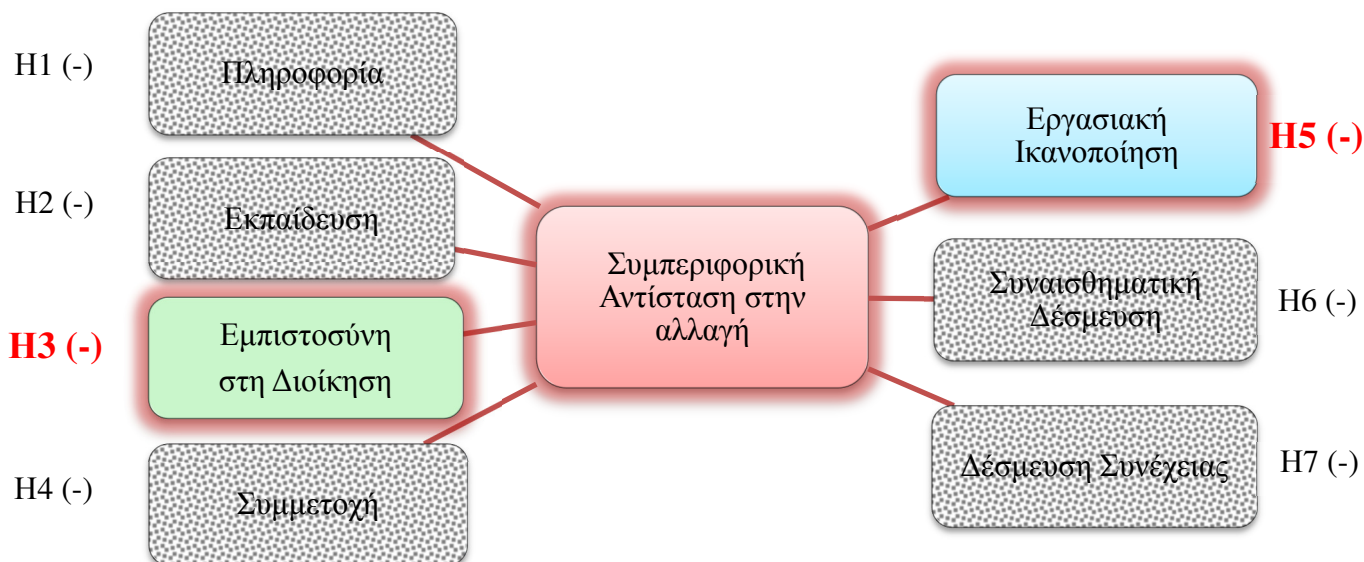
Επίσης, υπάρχει συσχέτιση, έστω και σθεναρά, μεταξύ της συμπεριφορικής αντίστασης στην αλλαγή με την εργασιακή ικανοποίηση στο δείγμα που εξετάσαμε και έτσι επιβεβαιώνετε η H5 υπόθεση μας. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να εξηγηθεί

από το γεγονός ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι σθεναρή σε περίοδο οικονομικής κρίσης ώστε να μην μπορεί να επηρεαστεί από ένα σχετικά υψηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Αξίζει να αναφερθεί ότι η αντίσταση στην αλλαγή επηρεάζεται τόσο από τη σχετικά μεγάλη ηλικία του δείγματος, όσο και από το φόβο απώλειας κεκτημένων προνομίων, ιδιαίτερα σε περίοδο αβεβαιότητας και ανασφάλειας.

Σύμφωνα λοιπόν με τα εμπειρικά δεδομένα που προέκυψαν, το αρχικό θεωρητικό μοντέλο της έρευνας μας διαμορφώνεται ως ακολούθως (βλ. διάγραμμα 6.10):

**Διάγραμμα 6.10**

**Θεωρητικό Μοντέλο Έρευνας μετά τον έλεγχο των υποθέσεων**



Αυτό που δείχνουν οι συσχετίσεις για τις παραπάνω μεταβλητές είναι ότι μια μεταβολή σε μια μεταβλητή επηρεάζει θετικά ή αρνητικά μια άλλη μεταβλητή. Όσο πιο υψηλή είναι η συσχέτιση τόσο πιο ισχυρή η μεταβολή. Μια υψηλή θετική συσχέτιση δείχνει ότι όσο μεταβάλλεται μια μεταβλητή τόσο μεταβάλλεται και η άλλη μεταβλητή προς την ίδια κατεύθυνση. Δεν μπορεί όμως να εξετάσει τη σχέση αιτίας-αποτελέσματος, για το λόγο αυτό στη συγκεκριμένη έρευνα τα αποτελέσματα που προκύπτουν βασίζονται μόνο σε θετική ή αρνητική συσχέτιση και δεν επαληθεύτηκαν από άποψη σχέσης αιτίου-αποτελέσματος.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 7.1. Συμπεράσματα-Προτάσεις

Ο ρυθμός με τον οποίο συμβαίνουν οι αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο δεν πρόκειται να επιβραδυνθεί τουλάχιστον στο άμεσο μέλλον και η προώθηση της εμπιστοσύνης, της ικανοποίησης και της πίστης των εργαζομένων σε έναν Οργανισμό, αποτελούν κρίσιμοι παράγοντες για την επιβίωση στο εξαιρετικά ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Δυστυχώς όμως, η δομή, τα συστήματα, οι πρακτικές και η φιλοσοφία των αντιπροσωπευτικών οργανισμών του σήμερα, τις περισσότερες φορές εμποδίζουν την αναγκαία αλλαγή .

Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις και θεωρίες για την αλλαγή και ακόμη περισσότερες μεθοδολογίες και τεχνικές για την επιτυχή ολοκλήρωσή της, που είναι χρήσιμο να τις αξιολογούμε, ανάλογα με το εκάστοτε πλαίσιο δράσης (context), αλλά και το πιθανόν πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε. Όλες όμως εξετάζουν τα παρακάτω σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την αλλαγή:

- την αντίσταση στην αλλαγή,
- την κινητοποίηση (motivation) των εργαζομένων
- τις αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού
- τις αλλαγές στην επικοινωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων
- την πληροφόρηση και εκπαίδευσή τους για το περιεχόμενο και τη μεθοδολογία και
- την αξιολόγηση των εργασιακών στάσεων ως αποτέλεσμα της αλλαγής

Η παρούσα έρευνα προσπάθησε να καλύψει όσα περισσότερα ζητήματα μπορούσε, αλλά αντιμετώπισε κάποιες δυσκολίες με αποτέλεσμα να οδηγηθεί σε στατιστικές αποκλίσεις σε κάποια αποτελέσματα. Αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι υπήρξε περιορισμός του χρόνου συλλογής των δεδομένων μέσω των ερωτηματολογίων και δεν μπόρεσε η έρευνα να είναι σε θέση να καθορίσει τον τελικό πληθυσμό του δείγματος.

Επιπλέον, η έρευνα πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της περιόδου της οικονομικής κρίσης με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να είναι επιφυλακτικοί στο άκουσμα νέων προτάσεων αλλαγής. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, έχει σημαντική επίδραση στην

εργασιακή ικανοποίηση το γεγονός της μείωσης των οικονομικών απολαβών, των απολύσεων και το γενικότερο κλίμα της αβεβαιότητας και αγωνίας που δημιουργεί η οικονομική κρίση.

Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήγαμε παρέχουν υποστήριξη σε δύο από τις επτά ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώσαμε. Αν και οι υπόλοιπες πέντε υποθέσεις δεν υποστηρίζονται από τα εμπειρικά δεδομένα, το εννοιολογικό μας πλαίσιο φαίνεται να έχει ικανοποιητική ερμηνευτική ισχύ. Έτσι, με την υιοθέτηση να αποτελέσει ένα σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη ενός πληρέστερου πλαισίου για τον προσδιορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την εισαγωγή μιας οργανωσιακής αλλαγής σε έναν οργανισμό και προκαλούν την αντίσταση στην εισαγωγή της.

Συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα που διεξήγαμε προσπαθήσαμε να αναδείξουμε τους παράγοντες (ενημέρωση/πληροφόρηση, εμπιστοσύνη στη διοίκηση, εκπαίδευση, συμμετοχή) που επηρεάζουν την αντίσταση προς μια οργανωσιακή αλλαγή και τις εργασιακές στάσεις (ικανοποίηση από την εργασία, δέσμευση/αφοσίωση του εργαζομένου) που προκύπτουν ως αποτελέσματα της αντίστασης.

Όπως η σύγχρονη στο αντικείμενο έρευνα των Visagie και Steyn (2011) δείχνει, η εμπιστοσύνη στη διοίκηση σχετίζεται με τις μεταβλητές της επικοινωνίας/πληροφόρησης και της εκπαίδευσης και έτσι αυτές επηρεάζουν έμμεσα την μείωση στην αντίσταση στην αλλαγή. Άρα η διοίκηση μπορεί να τις επηρεάσει και να ενισχύσει την εμπιστοσύνη προς αυτήν και τελικά να μειώσει την αντίσταση των εμπλεκόμενων σε μια οργανωσιακή αλλαγή.

Η εμπιστοσύνη στη διοίκηση σε σχέση με την ικανότητά της να ανταποκριθεί σε μια οργανωσιακή αλλαγή αποδείχτηκε κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας. Επηρεάζεται θετικά τόσο από την πληροφόρηση/ενημέρωση που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την αλλαγή, όσο και από την εκπαίδευση και τη συμμετοχή του εργαζομένου στη διαδικασία σχεδιασμού της αλλαγής μέσω ερωτήσεων, προτάσεων κ.ά. Το γεγονός αυτό βοηθάει στην εξαγωγή του συμπεράσματος ότι η Διοίκηση θα πρέπει να δώσει μεγαλύτερη σημασία στο να «χτίσει» την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς αυτήν σε σχέση με την ικανότητα της να διαχειριστεί τις αλλαγές (ξέρει τι κάνει) γιατί αποδείχτηκε ότι όσο πιο υψηλό το επίπεδο της εμπιστοσύνης προς αυτήν (τη διοίκηση), τόσο μειώνεται η αντίσταση των εργαζομένων απέναντι στις επιχειρούμενες οργανωσιακές αλλαγές, αυξάνεται η ικανοποίησή τους από την

εργασία και οι εργαζόμενοι παρακινούνται να δουλεύουν ακόμα καλύτερα και να μην επιθυμούν να φύγουν από τον Οργανισμό (δέσμευση συνέχειας). Η ομαδική εργασία Διοίκησης και εργαζομένων μπορεί να υπερνικήσει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οργανώσεις, ενώ οι φορείς της αλλαγής ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να συμμετέχουν στη διαδικασία της αλλαγής, διασφαλίζουν το κατάλληλο περιβάλλον για την ομάδα εργασίας που θα εφαρμόσει τα προγράμματα αλλαγών.

Εξάλλου, η συμμετοχή των ατόμων στα διάφορα στάδια της διαδικασίας της αλλαγής (Waddell και Sohar, 1998) ελαττώνει τα εμπόδια με τη δημιουργία «ψυχολογικής ιδιοκτησίας», επηρεάζει την αφοσίωση των εργαζομένων και παράλληλα μειώνει την αντίσταση. Η συμμετοχή στη διαδικασία της αλλαγής είναι ίσως η προσέγγιση που αναφέρεται συχνότερα (Bunker και Alban, 1997; Greiner, 1967; Johnson και Leavitt, 2001; Nadler και Nadler, 1998; Pasmore, 1994) στη μείωση της αντίστασης.

Επιπλέον, ένας φορέας της αλλαγής καλείται να κτίσει μια δέσμευση για συνέχεια που να είναι ευρέως αποδεκτή από όλο τον οργανισμό. Καθώς λοιπόν ο φορέας της αλλαγής προάγει την κατανόηση και δημιουργεί δέσμευση, η αρχική έντονη αντίσταση για αλλαγή, που προκαλείται από το φόβο του αγνώστου, εγκαταλείπεται και αντικαθίσταται από τη θέληση να δημιουργηθούν νέες κατευθυντήριες γραμμές που θα οδηγήσουν τον οργανισμό στην αλλαγή.

Τέλος, μέσω της πληροφόρησης και της εκπαίδευσης οι άνθρωποι κατανοούν τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής, αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς ως προς αυτή και βεβαίως αναπτύσσουν τις νέες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η νέα κατάσταση που θα προκύψει από την αλλαγή (Johnson et al., 2005).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Πληροφορίες Έρευνας

Αγαπητή κυρία, Αγαπητέ κύριε,

Η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζει σε έναν οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τον Δήμο Χ και αποσκοπεί στην κατανόηση της στάσης των εργαζομένων σε αυτόν σε σχέση με τις αλλαγές που επιφέρει μία μεταρρύθμιση, όπως ο νέος Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.).

Πραγματοποιείται στο πλαίσιο του διαπανεπιστημιακού μεταπτυχιακού προγράμματος «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου σε συνεργασία με τα: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης και Πανεπιστήμιο Πειραιά. Το κύρος και η αξιοπιστία των πιο πάνω πανεπιστημιακών ιδρυμάτων εξασφαλίζουν την απόλυτη εμπιστευτικότητα και εχεμύθεια των στοιχείων που θα συγκεντρωθούν από την έρευνα αυτή.

Στο παρόν μήνυμα (e-mail) επισυνάπτεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας μας το οποίο θα θέλαμε να σας ζητήσουμε να συμπληρώσετε ανώνυμα. Απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις με προσοχή και ειλικρίνεια.

Παρακαλούμε κάντε κλικ στον παρακάτω σύνδεσμο για να εμφανιστεί το ερωτηματολόγιο της έρευνας:

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας και τον πολύτιμο χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Κυριακή Στογιαννίδου, Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Επιβλέπουσα:

Δρ. Νίκη Γλαβέλη, ΕΔΙΠ

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

## ΜΕΡΟΣ Α: ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλούμε συμπληρώστε παρακάτω τα ατομικά σας στοιχεία: (σημειώστε X ή ✓ στο αντίστοιχο τετραγωνάκι).

<b>I. Φύλο</b>	1. Άνδρας		<b>VI. Η θέση σας στο Δήμο X σήμερα:</b>	
	2. Γυναίκα		1. Υπάλληλος	
<b>II. Ηλικία</b>	18 – 25		2. Προϊστάμενος Τμήματος	
	26 – 35		3. Προϊστάμενος Διεύθυνσης	
	36 – 45		4. Άλλο: Τι;	
	46 – 55		<b>VII. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δήμο X</b>	
	56 - 60		1 - 5	
	61 +		6 - 10	
<b>III. Επίπεδο εκπαίδευσης</b>			11 - 15	
1. Απόφοιτος/-η Γυμνασίου ή Λυκείου		16 +		
2. Απόφοιτος/-η ΤΕΙ ή ΑΕΙ		<b>VIII. Ποια είναι η σχέση εργασίας σας στο Δήμο X:</b>		
3. Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου		1. Μόνιμος/-η αορίστου χρόνου		
4. Κάτοχος διδακτορικού τίτλου		2. Με σύμβαση ορισμένου χρόνου- Σύμβαση έργου		
5. Άλλο, Τι;		3. Άλλο, Τι;		
<b>IV. Σε ποια Διεύθυνση εργάζεστε;</b>			<b>IX. Έχετε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα:</b>	
1. Διοικητικών Υπηρεσιών		1. Ναι		
2. Οικονομικών Υπηρεσιών		2. Όχι		
3. Τεχνική Υπηρεσία		<b>X. Εάν ναι, πόσα χρόνια;</b>		
4. Άλλο: Τι;		1 - 5		
<b>V. Τα τελευταία 3 χρόνια, έχετε συμμετάσχει σε επιμορφωτικά σεμινάρια;</b>		6 - 10		
1. Ναι		11 +		
2. Όχι				

## ΜΕΡΟΣ Β: Ο ΝΕΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (Ο.Ε.Υ.)

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν την εφαρμογή μιας μεταρρύθμισης, όπως ο Νέος Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.), στο Δήμο X. Παρακαλούμε εκφράστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω διατυπώσεις σημειώνοντας την αντίστοιχη τιμή:

Διατυπώσεις	Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις πληροφορίες που έχω λάβει για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο Δήμο λόγω της εφαρμογής του νέου ΟΕΥ	1	2	3	4	5	6	7
2. Η πληροφόρηση που έχω λάβει για τις αλλαγές που εφαρμόζονται λόγω του νέου ΟΕΥ υπήρξε επαρκής	1	2	3	4	5	6	7
3. Γνωρίζω τους τρόπους που μπορώ να έχω πρόσβαση σε πληροφορίες που σχετίζονται με τις αλλαγές που συμβαίνουν στο Δήμο	1	2	3	4	5	6	7
4. Κατά τη γνώμη μου, οι πληροφορίες που «μεταδόθηκαν» μέσα στο Δήμο σχετικά με τις επικείμενες αλλαγές, μου παρείχε όλες τις απαραίτητες εξηγήσεις αναφορικά με τους λόγους της αναγκαιότητας της αλλαγής	1	2	3	4	5	6	7
5. Η Διοίκηση προγραμμάτισε τα απαραίτητα/ κατάλληλα επιμορφωτικά σεμινάρια προκειμένου να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι για τις αλλαγές που επιφέρει ο νέος ΟΕΥ	1	2	3	4	5	6	7
6. Πιστεύω ότι είμαι επαρκώς εκπαιδευμένο/η για τις αλλαγές που εφαρμόστηκαν και συνεχίζουν να εφαρμόζονται στο Δήμο λόγω του νέου ΟΕΥ	1	2	3	4	5	6	7
7. Θεωρώ ότι η Ομάδα Εργασίας που διαμορφώθηκε για την εφαρμογή του νέου ΟΕΥ γνώριζε/ήξερε τι έκανε	1	2	3	4	5	6	7
8. Συνολικά, πιστεύω ότι μπορούμε να βασιστούμε στη διοίκηση του Δήμου για την αποτελεσματική εφαρμογή του νέου ΟΕΥ	1	2	3	4	5	6	7
9. Η διοίκηση του Δήμου κατανοεί την αναγκαιότητα εφαρμογής του νέου ΟΕΥ και έχει σχεδιάσει αποτελεσματικά την εφαρμογή του	1	2	3	4	5	6	7
10. Πιστεύω ότι μου έχει δοθεί η δυνατότητα να θέσω ερωτήσεις για τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν/ούνται στο Δήμο λόγω του νέου ΟΕΥ	1	2	3	4	5	6	7
11. Είχα τη δυνατότητα να συμμετάσχω στη διαδικασία εφαρμογής των αλλαγών που έχουν προταθεί και πραγματοποιούνται στο Δήμο λόγω του ΟΕΥ	1	2	3	4	5	6	7
12. Είχα και έχω τη δυνατότητα να ασκήσω επιρροή στις αλλαγές που έχουν προταθεί και πραγματοποιούνται	1	2	3	4	5	6	7
13. Αν το επιθυμούσα, θα μπορούσα να συμμετάσχω στις αποφάσεις για τις αλλαγές που εφαρμόζονται λόγω του νέου ΟΕΥ	1	2	3	4	5	6	7
14. Θεωρώ ότι οι οργανωτικές αλλαγές που πραγματοποιούνται λόγω του ΟΕΥ θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα/αποτελεσματικότητα του Δήμου	1	2	3	4	5	6	7
15. Οι Διευθυντές/Προϊστάμενοι των Τμημάτων ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αγκαλιάσουν τις οργανωτικές αλλαγές που πραγματοποιούνται	1	2	3	4	5	6	7
16. Ο Διευθυντής/ Προϊστάμενος του Τμήματος που εργάζομαι είναι συνεπής στις δεσμεύσεις του απέναντι στη συγκεκριμένη αλλαγή και καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την επιτυχία της	1	2	3	4	5	6	7



17. Οι συνάδελφοί μου υποστηρίζουν τις προσπάθειες για να επιτύχει η αλλαγή που επιφέρει ο νέος ΟΕΥ στο Δήμο	1	2	3	4	5	6	7
18. Πιστεύω ότι η εφαρμογή του νέου ΟΕΥ οδηγεί στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου προς τους δημότες	1	2	3	4	5	6	7
19. Με την ολοκλήρωση της εφαρμογής του νέου ΟΕΥ, ο Δήμος θα χάσει «πολύτιμους» πόρους (π.χ. εργαζόμενους)	1	2	3	4	5	6	7
20. Έχω διαμαρτυρηθεί για τις επικείμενες αλλαγές (λόγω του ΟΕΥ)	1	2	3	4	5	6	7
21. Παραπονέθηκα στους συναδέλφους μου για την αλλαγή	1	2	3	4	5	6	7
22. Προσπάθησα να εμποδίσω έμπρακτα την εφαρμογή των αλλαγών που επέφερε ο ΟΕΥ	1	2	3	4	5	6	7
23. Έχω εκφράσει στους ανωτέρους μου εγγράφως τις αντιρρήσεις μου σχετικά με τη συγκεκριμένη αλλαγή	1	2	3	4	5	6	7

### ΜΕΡΟΣ Γ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ

- I. Αναφορικά με την εργασία σας παρακαλούμε να απαντήσετε τις παρακάτω ερωτήσεις κυκλώνοντας το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας που σας εκφράζει τη δεδομένη χρονική στιγμή:**

Διατυπώσεις	Διαφωνώ			Συμφωνώ			
	απόλυτα			απόλυτα			
1. Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου (στο Δήμο X)	1	2	3	4	5	6	7
2. Σε γενικές γραμμές, δεν μου αρέσει η εργασία μου	1	2	3	4	5	6	7
3. Σε γενικές γραμμές, μου αρέσει να εργάζομαι στο Δήμο X	1	2	3	4	5	6	7

- II. Οι παρακάτω διατυπώσεις αφορούν την εργασία σας στο Δήμο X, παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας κυκλώνοντας τον αριθμό που σας εκφράζει τη δεδομένη χρονική στιγμή:**

Διατυπώσεις	Διαφωνώ			Συμφωνώ	
	απόλυτα			απόλυτα	
1. Θα περνούσα ευχαρίστως το υπόλοιπο της καριέρας μου στο Δήμο X	1	2	3	4	5
2. Με ευχαριστεί να συζητώ για το Δήμο X με ανθρώπους που δεν εργάζονται σε αυτόν	1	2	3	4	5
3. Ειλικρινά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του Δήμου είναι και δικά μου προβλήματα	1	2	3	4	5
4. Αισθάνομαι ότι θα μπορούσα εύκολα να συνδεθώ με άλλο οργανισμό στο βαθμό που νιώθω δεμένος/η με το Δήμο X	1	2	3	4	5
5. Δεν αισθάνομαι ότι είμαι «μέλος της οικογένειας» του Δήμου	1	2	3	4	5
6. Δεν νιώθω συναισθηματικά δεμένος/η με το Δήμο	1	2	3	4	5

7. Ο Δήμος X σημαίνει πολλά για μένα σε προσωπικό επίπεδο	1	2	3	4	5
8. Δεν αισθάνομαι σε υψηλό βαθμό το «αίσθημα του ανήκειν» στο Δήμο	1	2	3	4	5
9. Πολλά πράγματα θα αναστατωνόταν στη ζωή μου εάν αποφάσιζα να φύγω (παραιτηθώ) από το Δήμο	1	2	3	4	5
10. Θα μου ήταν πολύ δύσκολο να αποχωρήσω από το Δήμο αυτή τη στιγμή, ακόμη κι αν το ήθελα	1	2	3	4	5
11. Δεν φοβάμαι να αντιμετωπίσω το ενδεχόμενο παραίτησης από την εργασία μου, αν και δεν έχω κάποια άλλη επαγγελματική πρόταση/επιλογή	1	2	3	4	5
12. Μια από τις λίγες αρνητικές συνέπειες από την αποχώρησή μου από το Δήμο θα ήταν οι ελάχιστες εναλλακτικές επιλογές απασχόλησης που έχω στη διάθεσή μου	1	2	3	4	5
13. Αισθάνομαι ότι έχω λίγες εναλλακτικές επιλογές ώστε να σκεφτώ να φύγω από το Δήμο	1	2	3	4	5
14. Η παραμονή μου στο Δήμο, αυτή τη στιγμή, αποτελεί για εμένα τόσο ανάγκη όσο και επιθυμία	1	2	3	4	5
15. Θα μου κόστιζε πολλά το να αποχωρήσω/παραιτηθώ από το Δήμο X αυτή τη στιγμή	1	2	3	4	5
16. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι στο Δήμο είναι ότι η αποχώρησή μου θα μου στοίχιζε πολλά, σε άλλο οργανισμό ίσως δε θα μπορούσα να έχω τα ίδια προνόμια με αυτά που έχω τώρα εδώ	1	2	3	4	5



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική

- Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998, (2000), εκδ. Παπαζήση, Αθήνα.
- Ελληνική Διοίκηση 2000, (ΥΠΚ, 1992), Έκθεση Επιτροπής Μ. Δεκλερή, σελ.664.
- Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, (IOBE) (2004), Μέτρηση της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα.
- Κανελλόπουλος Χ. (1990). Μάνατζμεντ Αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες, γ' έκδοση, International Publishing, Αθήνα
- Μακρυδημήτρη, Αντ. (1991), Διοικητικές Μελέτες, εκδ. Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, σελ. 111-114.
- Μπελδέκου Π., (2008), *Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αντίληψης του υποστηρικτικού περιβάλλοντος στην επιχειρηματική συμπεριφορά εργαζομένων στο εσωτερικό οργανισμών.*
- Μπουραντάς, Δ. (1992), *Μάνατζεμεντ- Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά*, Αθήνα.
- Παπαιωάννου Ι. (2008), *Οργανωσιακή Αλλαγή*, Ηράκλειο.
- Παπούλιας, Δ. (2002), *Στρατηγική Διοίκηση Επιχ/σεων και Αλλαγών*, Εκδόσεις Καστανιώτη Α.Ε., Αθήνα.
- Πασιαρδής, Π. (2004), *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή.* Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Σκουλάς, Ν. Ε. και Οικονομάκη, Κ. Π. (1998), *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Π*, εκδ. Κάπα, σελ.22.
- Σταφυλά, Α (1997), *Οργανωσιακή αλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού*, Αθήνα: Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.
- Χυτήρης, Λ., (1994), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης Λ. Σ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά- Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, Γ Έκδοση

## Ξενόγλωσση

- Afonso, Schuknecht and Tanzi 2005.
- Ajzen, I. (1991), The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human decision processes*, 50, 2, 179-211.
- Ansoff, I. (1988), *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Armenakis, A.A. and Bedeian, A.G. (1999), Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s, *Journal of Management*. 25 (3), 293 –315.
- Armenakis, A.A. and Harris, S.G. (1995), Creating Readiness for Organisational Change, *Human Relations* 46(6), 681-703.
- Baker, D. (2007), *Strategic change management in public sector organisations*, Oxford, Chandos, p.16.
- Balogun, J. and Hope Hailey, V. (2004), *Exploring Strategic Change*, 2nd edition, Prentice Hall, ISBN: 0-273-68327-6.
- Balogun, J. and Hope Hailey, V. (1999), *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall.
- Bovaird, T. and Löffler, E. (2002), Moving from Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking of Good Local Governance, *International Review of Administrative Sciences*, 67 (I), 9-24.
- Bovaird, T., Löffler, E. and Parrado-Díez S. (eds.) (2002), *Developing Local Governance*, Networks in Europe, Baden-Baden, Nomos.
- Box, R. (1999), Running government like a business: implications for public administration theory and research, *American Review of Public Administration*, 29, 19–43.
- Burke, W. W., Lake, D. G. and Paine, J. W. (2009), *Organizational change: A comprehensive reader*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Carnall, C. (1994), *Managing Change*, London (UK), Routledge.
- Chevalier, F. and Segalla, M. (1996), *Organizational Behaviour and Change in Europe*, Sage publications, London, New Delhi.
- Coch, L. and French, JRP (1948), Overcoming Resistance to Change, *Human Relations* 1, 512-532.
- Coyle Shapiro, J. A. M., Morrow, P. C., Richardson, R. and Dunn, S. R. (2002), Using profit sharing to enhance employee attitudes: A longitudinal examination of the effects on trust and commitment, *Human Resource Management*, 41(4), 423 – 439.

- Collier, N., Fishwick, F. and Floyd, S.W. (2004), Managerial involvement and perceptions of strategy Process, Long Range Planning, vol. 37, 67–83.
- Conner, D. (1998), *Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail*, Chichester, Wiley.
- Daemon, H. and Schaap, L. (eds.) (2000), *Citizen and City. Developments in fifteen local democracies in Europe*, Delft, Eburon.
- DeLeon, L. and Denhardt, R. (2000), The political theory of reinvention, Public Administration Review, 60 (2), 89-97.
- Denhardt, R. and Denhardt, J. (2000), The new public service: serving rather than steering, Public Administration Review, 60 (6), 549-559.
- Denis, J.L., Lamothe, L. and Langley, A. (2001), The dynamics of collective change leadership and strategic change in pluralistic organizations, The Academy of Management Journal, vol. 44, no. 4, 809–837.
- Dool, R. R. (2006), The impact of persistent change initiatives on job satisfaction (Doctoral dissertation, University of Maryland University College, 2006). Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=1140191901&Fmt=7&clientId=79356&RQT=309&VName=PQD>
- Durst, S. and Newell, C. (1999), Better, faster, stronger, government reinvention in the 1990s, American Review of Public Administration, 29 (1), 61-75.
- EFQM (1999), The EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management (EFQM), Brussels.
- Egan, T. M., Yang, B. and Bartlett, K. R. (2004), The effect of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention, Human Resource Development Quarterly, 15(3), 279- 301.
- Elizur, D. and Guttman, L. (1976), The structure of attitudes toward work and technological change within an organization, Administrative Science Quarterly, 21(4), 611-622.
- Everard, K.B. and Morris, G. (1999), *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*, (Δ. Κίκιζας, μετάφρ.), Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Fisher, R. and Sharp, A. (2002), *Παραγωγικότητα και Συλλογική Εργασία*, Εκδόσεις Καστανιώτη Α.Ε.
- Frances, M. (1995), Organisational Change and Personal Mythology, Personnel Review 24(4), 58-68.

- Fullan, M. (1993), *Innovation, reform, & restructuring strategies*, in Cawelti G. (Ed.) *Challenges & achievements of American education: 1993*, Yearbook of ASCD, Alexandria, VA: ASCD.
- Galpin, T. J. (1996), *The Human Side of Change: a Practical Guide to Organization Redesign*, Jossey Bass.
- Grant, R. (2003), *Strategic Management Journal*, vol. 24, 491–517.
- Griffeth, R., Hom, P. W. and Gaertner, S. (2000), A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Grusky, O. and Miller, G. (1970), *The Sociology of Organisations*, Free Press, New York, NY.
- Handy Charles, B. (1996), *Beyond Certainty: The Changing Worlds of Organizations*, Boston: Harvard Business School press.
- Hargreaves, A. (1998), The emotional politics of teaching and teacher development: With Implications for leadership, *International Journal of Leadership in Education*, 1 (4), 315-336.
- Hellman, C. M. (1997), Job satisfaction and turnover intent, *Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Higgins J.M. and McCallaster G. (2004), *If you want strategic change, don't forget your cultural artifacts*, *Journal of management*
- Hirscheim, R. and Newman L. (1988), Information Systems and User Resistance: Theory and Practice, *The Computer Journal* 31(5), 398-408.
- Hood, C. (1995), The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 2/3, pp. 93-109.
- Johnson, G. and Scholes, K. (2002), *Exploring Corporate Strategy*, 6th edn, Prentice Hall.
- Judson, A. (1966), *Managers Guide to Making Changes*, John Wiley & Sons, London.
- Judson, A.S. (1991), *Changing Behaviours in Organizations: Minimizing Resistance to Change*, London (UK), Blackwell Business.
- Kaufman, H. (1971), *The Limits of Organisational Change*, University of Alabama Press, Tuscaloosa, AL.
- Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2003), Tipping point leadership, *Harvard Business Review*, 60–69.

- Klein, J.A. (1984), Why Supervisors Resist Employee Involvement, *Harvard Business Review* (62), 87-95.
- Kotter, J., Schlesinger, L. and Sathe, V. (1986), *Organisation*, 2nd ed, Irwin, Homewood, IL
- Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, The free Press, New York.
- Kotter, J. P. (1995), Leading change: Why transformation efforts fail, *Harvard Business Review*, 59 – 67.
- Lambert, E., Hogan, N. and Barton, S. (2001), The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Lawrence, P.R. (1954 Reprint 1969), How to Overcome Resistance to Change, *Harvard Business Review* (1954) 32(3), 49-57.
- Lawrence, P. (1954), How to deal with resistance to change, *Harvard Business Review*, May/June, 49-57.
- Lee, C., Pillutla, M. and Law, K. S. (2000), Power-distance, gender, and organizational justice, *Journal of Management*, 26(4), 685 – 704.
- Lengel, R.H. and Daft, R.L. (1988), The selection of communication media as an executive skill, *Academy of Management Executive*, vol. 2, no. 3, 225–232.
- Lewin, C. (1951), *Frontiers in Group Dynamics. Field Theory in Social Change*. C. Lewing. New York (USA), Harper and Row Publishers.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. and Sirola, W. (1998), Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.
- Maccoby, E.E., Newcomb, T.M. and Hartley, E.I. (1958), Group decision and social change, *Readings in Social Psychology*, Holt, Reinhart and Winston, 197–211.
- McCrimmon, M. (1997), *The Change Master-Managing and Adapting to Organisational London (UK)*, Pitman Publishing.
- McGuire, W. J. (1985), *Attitudes and attitude change*, In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed., Vol. 2, pp. 233 – 346), New York: Random House.

- McNulty, T. and Ferlie, E. (2004), Process Transformation: Limitations to Radical Organizational Change within Public Service Organizations, *Organization Studies*, 25, 8, 1389-412.
- McNurry, R. (1973), The problem of resistance to change in industry, in Bartlett, A. and Kayser, T., *Changing Organisational Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Miles, M. B. and Louis, K. S. (1987), *Research on institutionalization: A reflective review*, In M. B.
- Miller, A. and Grusky, Eds., (1970), *The Sociology of Organizations: Basic Studies*, Oscar and George, Published by Free Press.
- Miner, J.B. (1975), The Uncertain Future of the Leadership Concept: An Overview, in J.G. Hunt & L.L. Larson (eds) *Leadership Frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press, 197–208
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall.
- Montana, P.J., Charnov, B.H., Κατσαντώνη, Σοφία and Κατσαντώνης, Γιάννης (1993), *Μάνατζμεντ. Οικονομία και επιχείρηση*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982).
- Nadler, D.A. (1993), Concept for the Management of Organizational Change. C. Mabey and B. Mayon-White. London (UK), Paul Chapman Publishing Ltd in association with The Open University, 85-98.
- Nichols, K. (1997), The crucial edge of reinvention: a primer on scoping and measuring for organizational change, *Public Administration Quarterly*, 21 (4), 405-418.
- Nutt, P.C. (1987), Identifying and appraising how managers install strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 8, no. 1, 1–14.
- OECD (1997), *Globalisation and small and medium enterprises*, Organization for Economic Co-operation and Development, Paris.
- Oreg, S. (2006), Personality, Context, and Resistance to Organizational Change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 1, 73-101.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1993), *Reinventing Government*.
- Piderit, S. K. (2000), Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change, *Academy of Management Review*, 25, 4, 783-94.



- Polychroniou P. (2009), *Relationship between Emotional intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The impact on Team Effectiveness*, Team Performance Management.
- Pugh, D. (1993), *Understanding and Managing Organizational Change*. C. Mabey and B. Mayon-White. London (UK), Paul Chapman Publishing Ltd in association with The Open University, 108-112.
- Redfern S. and Christian, S. (2003), *Achieving change in health care practice*. Journal of Advanced Nursing, 31(3), 599–606.
- Robbins, T. L., Summers, T. P. and Miller, J. L. (2000), *Intra- and inter-justice relationships: Assessing the direction*. Human Relations, 53(10), 1329 – 1355.
- Romanelli, E. and Tushman, M.L. (1994), *Organisational transformation as punctuated equilibrium: an empirical test*, Academy of Management Journal, vol. 37, no. 5, 1141–1161.
- Rush, M. C., Schoel, W. A. and Barnard, S. M. (1995), *Psychological resiliency in the public sector: “Hardiness” and pressure for change*, Journal of Vocational Behavior, 46(1), 17 – 39.
- Sayles, L. and Straus, G. (1960), *Human Behaviour in Organisations*, Prentice Hall, London.
- Schein, E. (2002), *The anxiety of learning*, Harvard Business Review, 80(3).
- Schweiger, D. M. and DeNisi, A. S. (1991), *Communication with employees following a merger: A longitude*, Academy of Management Journal, 34(1), 110 – 135.
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, New York Doubleday.
- Southworth, G. (2003), *Learning centered leadership : the only way to go National College for School Leadership*.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. and Topolnytsky, L. (2005), *Employee cynicism and resistance to organizational change*, Journal of Business and Psychology, 19(4), 429 – 459.
- Todd, A. (1999), *Managing radical change*, Long Range Planning. 32 (2), 237– 244.
- Vann, J. L. (2004), *Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at “Clashing Grammars” in Large-Scale Information Technology Projects*, Public Organization Review, 4, 1, 47-73.

- Waddell, D and Sohal, Am. (1998), Resistance: a constructive tool for change management, *Management Decision* , Vol. 36 Iss: 8, 543 – 548.
- Wanberg, C. R., and Banas, J. T. (2000), Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace, *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
- Watson, G. (1969), Resistance to Change, in W.G. Bennis, K.D.Benne & R. Chin, *The Planning of Change*, South-Western, London.
- White, L. (2000), Changing the "Whole System" in the Public Sector, *Journal of Organizational Change Management*, 13, 2, 162-77.

### **Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες**

<http://www.change-management-toolbook.com>