



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
«Δημόσια Διοίκηση»**



Διπλωματική Εργασία

«Η ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ»

της

Ελένης Τσιώρη

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Σταυρούλα Λασπίτα - Επίκουρη Καθηγήτρια

Μάιος 2024

Copyright © 2024 Ελένη Τσιώρη

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν αποκλειστικά τον συγγραφέα και δεν αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

Ως συγγραφέας της παρούσας εργασίας δηλώνω πως η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής και δεν περιέχει υλικό από μη αναφερόμενες πηγές.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κυρία Σταυρούλα Λασπίτα που με τις γνώσεις και την εμπειρία της, την κατανόηση και την καθοδήγησή της συνέβαλε στο να πάρει την τελική της μορφή η εργασία αυτή καθώς και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού μας προγράμματος για τη διδασκαλία και τις χρήσιμες συμβουλές τους.

Επίσης οφείλω να ευχαριστήσω τον Γενικό Διευθυντή Δημοσιονομικών Ελέγχων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών κύριο Γεώργιο Γεωργίου για την υποστήριξη της ερευνητικής αυτής προσπάθειας και όλους τους αγαπητούς συναδέλφους των Δημοσιονομικών Υπηρεσιών Εποπτείας και Ελέγχου που με τη συμμετοχή τους και το ενδιαφέρον τους συνέβαλαν καθοριστικά στην ολοκλήρωση της έρευνας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει την αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα και να εξετάσει το ρόλο της ηγεσίας και των δημογραφικών / εργασιακών χαρακτηριστικών των δημόσιων υπαλλήλων στην αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή. Για το σκοπό αυτό επιλέχθηκε να υλοποιηθεί μια ποσοτική, συσχετιστική έρευνα βασισμένη σε έναν συγχρονικό σχεδιασμό σε δείγμα 120 δημόσιων υπαλλήλων των Δημοσιονομικών Υπηρεσιών Εποπτείας και Ελέγχου του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών. Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας έγινε με τη διανομή κατάλληλου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου το οποίο βασίστηκε στις κλίμακες Multifactor Leadership Questionnaire και Resistance to Change Scale. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι υπάλληλοι των Δημοσιονομικών Υπηρεσιών Εποπτείας και Ελέγχου έχουν ένα μέτριο προς μικρό επίπεδο αντίστασης προς τις οργανωσιακές αλλαγές. Επιπλέον, προέκυψε ότι σε αυτές τις Υπηρεσίες εφαρμόζεται περιστασιακά ένας συνδυασμός μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας ενώ σπάνια γίνεται εφαρμογή συμπεριφορών παθητικής ηγεσίας. Τα ευρήματα δεν επιβεβαίωσαν σημαντική σχέση της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής και της παθητικής ηγεσίας με την αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή .

Λέξεις κλειδιά: Οργανωσιακή αλλαγή, αντίσταση στην αλλαγή, ηγεσία, μετασχηματική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία, παθητική ηγεσία, δημόσιος τομέας.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to investigate the resistance to organizational change in the public sector and to examine the role of leadership and the demographic/work elements of civil servants in the resistance to organizational change. For this purpose, it was chosen to implement a quantitative correlational research based on a cross-sectional design in a sample of 120 public employees of the Financial Supervision and Control Services of the State General Accounting Office of the Ministry of National Economy and Finance. The collection of research data was done by distributing an appropriate electronic questionnaire based on the Multifactor Leadership Questionnaire and Resistance to Change Scale. The results showed that the employees of the Financial Supervision and Control Services have a moderate to small level of resistance to organizational changes. In addition, it emerged that a combination of transformational and transactional leadership is occasionally applied in these Services while passive leadership behaviors are rarely applied. The findings did not confirm a significant relationship of transformational, transactional and passive leadership with the resistance to organizational change.

Keywords: Organizational change, resistance to change, leadership, transformational leadership, transactional leadership, passive leadership, public sector

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	V
Εισαγωγή	3
Κεφάλαιο 1. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	5
1.1 Οργανωσιακή αλλαγή και αντίσταση στην αλλαγή.....	5
1.1.1 Ορισμός της οργανωσιακής αλλαγής.....	5
1.1.2 Τύποι οργανωσιακής αλλαγής.....	6
1.1.3 Η επίδραση της αλλαγής στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.....	7
1.1.4 Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή.....	9
1.1.5 Δημογραφικά χαρακτηριστικά και Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή.....	16
1.1.6 Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα	17
1.2 Ηγεσία.....	19
1.2.1 Ορισμός της ηγεσίας	19
1.2.2 Τύποι (στιλ) ηγεσίας	21
1.3 Ο ρόλος της ηγεσίας στη διαμόρφωση της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή.....	25
Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογία έρευνας	31
2.1 Είδος έρευνας και ερευνητικός σχεδιασμός.....	31
2.2 Ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις	31
2.3 Συμμετέχοντες	32
2.4 Εργαλείο συλλογής δεδομένων	37
2.5 Διαδικασία χορήγησης ερωτηματολογίων.....	41
2.6 Μεταβλητές έρευνας και αξιοπιστία.....	41
2.7 Στατιστική ανάλυση.....	42
2.8 Ηθική και δεοντολογία.....	44

Κεφάλαιο 3. Ανάλυση δεδομένων	45
3.1 Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα.....	45
3.2 Στιλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα.....	51
3.3 Αντίσταση στην αλλαγή και δημογραφικά στοιχεία	56
3.4 Σχέση ηγεσίας και αντίστασης στην αλλαγή.....	66
Κεφάλαιο 4. Συμπεράσματα	73
4.1 Συζήτηση ευρημάτων.....	73
4.2 Χρησιμότητα της έρευνας - Προτάσεις για την αξιοποίηση των συμπερασμάτων	754
4.3 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	75
4.4 Περιορισμοί έρευνας	75
4.5 Επίλογος / Γενικά συμπεράσματα.....	76
Βιβλιογραφία Ξενόγλωσση	79
Βιβλιογραφία Ελληνόγλωσση	88
Κατάλογος Σχημάτων - Πινάκων.....	89
Παράρτημα Α. Ερωτηματολόγιο.....	91
Παράρτημα Β. Άδειες Χρήσης Ερωτηματολογίου	93
Παράρτημα Γ. Output SPSS	95

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πολλοί δημόσιοι οργανισμοί τα τελευταία έτη έχουν έρθει αντιμέτωποι με την εφαρμογή διάφορων μεταρρυθμίσεων που έχουν ως επίκεντρο την αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας τους (Alvarenga et al., 2020). Κάτω από αυτές τις μεταρρυθμίσεις αναπτύσσεται μια διαχειριστική λογική που υπονοεί ότι οι κυβερνητικοί οργανισμοί πρέπει να βασίζονται περισσότερο σε επιχειρηματικές αξίες, παρά σε γραφειοκρατικές αρχές (Cunningham & Kempling, 2009). Αυτές οι μεταρρυθμίσεις στοχεύουν στο να καταστήσουν τους κυβερνητικούς οργανισμούς πιο αποτελεσματικούς, οικονομικά αποδοτικούς και προσανατολισμένους στους πολίτες (Kuipers et al., 2013). Για παράδειγμα, οι μελέτες των Jacob et al. (2021), Fernández & Rainey (2006) και Van Der Voet & Kuipers (2015) επικεντρώνονται στο πώς η εισαγωγή οργανωτικών αλλαγών έρχεται σε σύγκρουση με πιο παραδοσιακές, διοικητικές αξίες σε δημόσιους οργανισμούς.

Με την ευρεία εμφάνιση της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, πολλοί δημόσιοι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με την αντίσταση των εργαζομένων προς τις αλλαγές και τις μεταρρυθμίσεις (Christensen et al., 2007; Lapsley & Miller, 2019; Nisar, 2018; Wright et al., 2013). Η αντίσταση προκαλεί αναβολή ή και αναστολή στο ξεκίνημα της, εμποδίζοντας ή αποτρέποντας την υλοποίησή της και αυξάνοντας το κόστος της (Errida & Lotfi, 2021). Ως αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή χαρακτηρίζεται οποιαδήποτε συμπεριφορά προσπαθεί να διατηρήσει την ισχύουσα κατάσταση πραγμάτων (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Η αντίσταση των εργαζομένων δημιουργείται μερικές φορές λόγω της αναποτελεσματικής διαχείρισης. Εάν η διοίκηση δεν χρησιμοποιήσει την κατάλληλη συμπεριφορά απέναντι στους υφισταμένους της, μπορεί να προκαλέσει αντίσταση στην αλλαγή (Sung & Kim, 2021). Σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της αντίστασης στις οργανωσιακές αλλαγές έχει το σπιλ ηγεσίας των προϊσταμένων και των διευθυντών των δημόσιων οργανισμών (Van Der Voet, 2014; Yue et al., 2019). Για μια ομαλή διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής, οι διευθυντές/προϊστάμενοι θα πρέπει να επιδιώξουν να ευθυγραμμίσουν τις αξίες που έχουν υιοθετηθεί και θεσπιστεί με τις διαδικασίες αλλαγής (Holten & Brenner, 2015). Στρατηγικό ρόλο στη διαχείριση της αντίστασης διαδραματίζει η ηγεσία βασιζόμενη στον τρόπο εφαρμογής της οργανωσιακής κουλτούρας για να παρακινήσει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αλλαγής

(Onyeneke & Abe, 2021). Οι Cameron et al. (2006) αναφέρουν ότι η αλλαγή οργανώνεται από τον ηγέτη ή από τους παράγοντες αλλαγής στους οποίους δίνεται η εντολή να βοηθήσουν την αλλαγή, η οποία είναι επιρρεπής στην αντίσταση.

Ο ηγέτης προκειμένου να διαχειριστεί επιτυχώς την αλλαγή θα πρέπει να λειτουργεί ως πρότυπο, επιδεικνύοντας δέσμευση για αλλαγή και θετική στάση στις στρατηγικές πρωτοβουλίες που θα διευκολύνουν την έκβαση της αλλαγής (Al-Ali et al., 2017). Δύο στιλ ηγεσίας που έχουν συνδεθεί με μειωμένο επίπεδο αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή είναι το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στιλ ηγεσίας. Αντίθετα, η παθητική ηγεσία έχει συνδεθεί με αύξηση του επιπέδου αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή (Carter et al., 2012; Van Der Voet, 2014; Yue et al., 2019). Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αναδειχθεί ως ένα από τα πιο αποτελεσματικά στιλ ηγεσίας που συμβάλλει σε θετικά και βασικά αποτελέσματα για τους περισσότερους οργανισμούς στο πλαίσιο της ταχείας αλλαγής, ιδιαίτερα στον τεχνολογικό τομέα (Pasamar et al., 2019; Son et al., 2020). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς τους να ακολουθήσουν τη στρατηγική αλλαγής και τους παρακινούν να επιτύχουν τους στόχους αλλαγής πέρα από τις προσδοκίες μέσω των θετικών τους επιδράσεων στην εμπιστοσύνη των εργαζομένων σε αυτούς (Anggreini et al., 2022; Farahnak et al., 2019). Οι σημαντικές αλλαγές εξαρτώνται σημαντικά από τις ικανότητες, την εμπιστοσύνη και τις δεξιότητες των εργαζομένων που αναπτύσσονται προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των αλλαγών και της καινοτομίας (Islam et al., 2021; Peng et al., 2020).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει την αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα. Η παρούσα έρευνα επιλέχθηκε να διεξαχθεί στις Δημοσιονομικές Υπηρεσίες Εποπτείας και Ελέγχου (Δ.Υ.Ε.Ε.) του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας & Οικονομικών λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού τους και των αλλαγών που έχουν επέλθει στο ρόλο τους με τη νομοθετική κατάργηση του προληπτικού δημοσιονομικού ελέγχου, και να διερευνήσει το ρόλο των τριών στιλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική) και των δημογραφικών/εργασιακών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων στην αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή. Η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται για την πρωτοτυπία της λόγω του περιορισμένου αριθμού αντίστοιχων ερευνών για την ελληνική δημόσια διοίκηση επισημαίνοντας ότι έως τώρα δεν έχει διεξαχθεί παρόμοια έρευνα που να αφορά τις Δ.Υ.Ε.Ε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

1.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

1.1.1 Ορισμός της οργανωσιακής αλλαγής

Η οργανωσιακή αλλαγή ως έννοια απασχόλησε τους επιστήμονες της Διοικητικής Επιστήμης από τη δεκαετία του 1950 ως αποτέλεσμα της επιτάχυνσης του ρυθμού των μεταβολών που λάμβαναν χώρα σε διεθνές επίπεδο. Νέες τεχνολογίες, μεταβαλλόμενα δημογραφικά στοιχεία, μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, αυξημένος ανταγωνισμός και συχνές αλλαγές στις προτιμήσεις των πολιτών είναι μερικά από τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της κοινωνίας που κάνουν την οργανωσιακή αλλαγή μια επιτακτική ανάγκη. Ένα τέτοιο περιβάλλον μας κάνει να σταματήσουμε να συζητάμε για το αν θα αλλάξουμε, αλλά αντίθετα πρέπει να επικεντρωθούμε στο πότε, πώς και προς ποια κατεύθυνση πρέπει να αλλάξουμε (De Wit & Myer 2010).

Η αναγκαιότητα για άμεσες και αποτελεσματικές αλλαγές και για τη διαχείριση αυτών των αλλαγών ώθησε επιστημονικά στην διαμόρφωση μιας σύγχρονης μορφής διοίκησης, της Διοίκησης των Αλλαγών (Change Management) που περιλαμβάνει αρχές, μεθόδους και πρακτικές για τη διαχείριση των αλλαγών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς (Παπαγεωργίου, 2014).

Η οργανωσιακή αλλαγή έχει οριστεί από πολλούς ερευνητές. Ο Χυτήρης (2001) ορίζει την αλλαγή ως τη μετάβαση από μία κατάσταση πραγμάτων και συνθηκών σε μία άλλη. Η αλλαγή στο επίπεδο των οργανισμών περιλαμβάνει μια διαδικασία μετασχηματισμού και επαναπροσδιορισμού του συνόλου του οργανισμού ή ενός μέρους των οργανωτικών του μονάδων, με σκοπό τη βελτίωση της θέσης του στο ανταγωνιστικό του περιβάλλον και τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Η οργανωσιακή αλλαγή λαμβάνει χώρα ως μία αντίδραση του οργανισμού στις διαμορφωθείσες συνθήκες και δυνάμεις του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό την αποτελεσματική μετάβαση από μια υπάρχουσα προβληματική κατάσταση σε μία άλλη βελτιωμένη επιθυμητή κατάσταση. Οι Van de Ven & Poole (1995) αναφέρουν την οργανωσιακή αλλαγή ως μια εμπειρική

παρατήρηση στον τρόπο που μετατρέπονται η μορφή, η ποιότητα ή η κατάσταση μιας οργανωτικής οντότητας, στη διάρκεια του χρόνου. Κατά έναν άλλο ορισμό μπορούμε να πούμε ότι η οργανωσιακή αλλαγή ισοδυναμεί με τροποποίηση μιας διαδικασίας (Errida & Lotfi, 2021).

1.1.2 Τύποι οργανωσιακής αλλαγής

Οι αλλαγές μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τα κριτήρια που επιλέγονται. Γενικά μπορούμε να πούμε ότι οι αλλαγές που συμβαίνουν στους οργανισμούς κατανέμονται σε δύο ομάδες. Στην πρώτη ομάδα περιλαμβάνονται οι αλλαγές που σχετίζονται με το σκοπό λειτουργίας του οργανισμού και το σύστημα παραγωγής του, την παραγωγή ενός νέου προϊόντος, τις τεχνολογίες, τα μέσα παραγωγής και τα διοικητικά συστήματα ενώ στη δεύτερη ομάδα περιλαμβάνονται οι αλλαγές που αφορούν στον ανθρώπινο παράγοντα του οργανισμού, τον κανονισμό και τις συνθήκες εργασίας, την εκπαίδευση και υποκίνηση του και την αύξηση της παραγωγικότητάς του (Παπαγεωργίου, 2011).

Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να είναι μικρής ή μεγάλης κλίμακας και να εκτείνεται από το τομέα των στρατηγικών επιλογών έως τις αλλαγές σε μεμονωμένα τμήματα και λειτουργίες του οργανισμού. Μια στρατηγική αλλαγή έχει πολύ μεγαλύτερο αντίκτυπο στον οργανισμό (μεγάλες συνέπειες). Συνήθως είναι αλλαγές στον τρόπο που ο οργανισμός δραστηριοποιείται και αλλαγές στον τρόπο διαμόρφωσης των καθηκόντων (Kuipers et al., 2013). Όσον αφορά το πεδίο εφαρμογής, μερικές φορές είναι δύσκολο να πούμε κατηγορηματικά εάν μια αλλαγή είναι στρατηγική, καθώς δεν υπάρχει πρότυπο για να αξιολογηθεί εάν ο αντίκτυπος της αλλαγής στον οργανισμό είναι αρκετός για να θεωρηθεί στρατηγική (Der Wit & Myer, 2010).

Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί επίσης να διακρίνεται σε σχεδιασμένη κατά την οποία έχει προηγηθεί προγραμματισμός ή να είναι αναδυόμενη και να προκύπτει ως φυσικό επακόλουθο κάποιων εξωτερικών γεγονότων και δυνάμεων και να είναι με πρόθεση ή χωρίς πρόθεση, προληπτική ή αποτρεπτική (Nadlerk et al, 1989). Οι προγραμματισμένες αλλαγές βασίζονται στην πρόθεση του οργανισμού να λάβει μέτρα για να μεταβεί από την τρέχουσα κατάσταση σε μια άλλη με σκοπό να επιτευχθούν προηγούμενοι ανέφικτοι στόχοι. Αντίθετα, οι μη προγραμματισμένες

αλλαγές συμβαίνουν ως επί το πλείστον ως απάντηση σε εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι δυνάμεις της αγοράς, η οικονομική κρίση, οι κοινωνικές αλλαγές ή οι οικονομικές ευκαιρίες. Μπορούμε να πούμε ότι οι απρογραμμάτιστες αλλαγές δεν ορίζονται από τους οργανισμούς, αφού συνήθως συμβαίνουν αυθόρμητα (French et al. 2008).

Επιπλέον, στη βιβλιογραφία οι οργανωσιακές αλλαγές διαχωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τις προσαρμοστικές και τις μετασχηματιστικές (Kotter, 2012). Οι προσαρμοστικές αλλαγές είναι μικρές, σταδιακές προσαρμογές που κάνουν οι οργανισμοί και οι διευθυντές για να προσαρμοστούν στις καθημερινές, εβδομαδιαίες και μηνιαίες προκλήσεις. Αυτές οι αλλαγές σχετίζονται συχνά με τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών, των προϊόντων και της εταιρικής κουλτούρας και δεν αλλάζουν ουσιαστικά τον οργανισμό στο σύνολό του, όπως συμβαίνει συνήθως με τις αλλαγές μετασχηματισμού. Η μετασχηματιστική αλλαγή, στο άλλο άκρο του φάσματος, αναφέρεται σε αλλαγές που είναι συνήθως πολύ μεγαλύτερες σε εύρος από τις σταδιακές, προσαρμοστικές αλλαγές. Πολύ συχνά, η μετασχηματιστική αλλαγή αναφέρεται σε μια ουσιαστικά εξέλιξη κάποιας βασικής δομής της ίδιας της επιχείρησης, της στρατηγικής, της κουλτούρας, της οργάνωσης, της φυσικής δομής, της εφοδιαστικής αλυσίδας ή των διαδικασιών της.

1.1.3 Η επίδραση της αλλαγής στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

Υπάρχουν πολλά άτομα που εμπλέκονται σε μια οργανωσιακή αλλαγή και ένα άτομο μπορεί να παίξει πολλούς ρόλους. Οι ρόλοι που υπάρχουν σε μια οργανωσιακή αλλαγή είναι οι εμπνευστές της αλλαγής, οι παράγοντες της αλλαγής (ονομάζονται επίσης ηγέτες αλλαγής), οι υλοποιητές της αλλαγής, οι διευκολυντές της αλλαγής και οι αποδέκτες της αλλαγής (Cawsey et al., 2016). Οι αποδέκτες της οργανωσιακής αλλαγής ερμηνεύουν και ανταποκρίνονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους, όμως όταν οι παράγοντες αλλαγής αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν το ρόλο κάθε ατόμου, ενδεχομένως οι προσπάθειες αλλαγής να είναι ανεπιτυχείς (Grama & Todericiu, 2016). Η διαχείριση των αντιδράσεων των αποδεκτών της αλλαγής σε μια πρωτοβουλία αλλαγής είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός (Errida & Lotfi, 2021).

Σύμφωνα με το Χυτήρη (2001) η συμπεριφορά των εργαζομένων μπροστά στο φάσμα της αλλαγής εκδηλώνεται ως εξής :

- **Απόρριψη:** Οι εργαζόμενοι απορρίπτουν την αλλαγή γιατί αισθάνονται κίνδυνο και απειλή. Φοβούνται ότι η εργασιακή τους πραγματικότητα θα μεταβληθεί προς το χειρότερο, μπορεί να χάσουν τη δουλειά τους, να στερηθούν προνόμια, να απολέσουν το κύρος τους και τις αποδοχές τους. Η αντίδραση σε αυτή την περίπτωση μπορεί να είναι εξαιρετικά έντονη και να πάρει έως και τη μορφή απεργίας.
- **Αντίσταση:** Είναι μια μορφή ηπιότερης αντίδρασης καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η αλλαγή είναι μεν μία δυσάρεστη εξέλιξη με αρνητικές επιπτώσεις αλλά δεν απειλείται η εργασιακή τους επιβίωση. Οι εργαζόμενοι δεν είναι διατεθειμένοι να υποστηρίξουν την αλλαγή και παρεμποδίζουν φανερά ή κρυφά την υλοποίησή της.
- **Ανοχή:** Οι αντιδράσεις των εργαζομένων είναι ουδέτερες και δεν αισθάνονται απειλή ή ωφέλεια από την αλλαγή. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται τη θέση τους και τα συμφέροντά τους εξασφαλισμένα και υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού.
- **Αποδοχή:** Οι εργαζόμενοι έχουν θετική απόκριση απέναντι στην επικείμενη αλλαγή. Θεωρούν την αλλαγή επιβεβλημένη και ωφέλιμη για το μέλλον του οργανισμού και τους ίδιους ενώ θεωρούν ότι μπορεί να τους προσφέρει νέες ευκαιρίες.

Μια κοινή ανθρώπινη αντίδραση για κάποιον που αντιμετωπίζει μια αλλαγή για πρώτη φορά, είναι ο φόβος. Ο λόγος για αυτό είναι το γεγονός ότι η αλλαγή περιλαμβάνει για τον εργαζόμενο την εγκατάλειψη του status quo και του τρόπου με τον οποίο εκτελούσε το έργο του έως αυτή τη στιγμή και την αποδοχή του αγνώστου. Ακόμη και όταν η αλλαγή είναι θετική, υπάρχει πάντα μια αίσθηση αβεβαιότητας. Ως εκ τούτου, οι φορείς αλλαγής συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα που αφορούν όχι μόνο τα χαμηλά κίνητρα, αλλά και την ενεργητική ή παθητική αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή (Barak, 2018). Προκειμένου η διοίκηση να ξεπεράσει με επιτυχία την αντίσταση, είναι απαραίτητο να κατανοήσει την αιτία αυτής της αντίστασης και να αναπτύξει τις κατάλληλες τακτικές μέσω των οποίων θα επιλύσει αυτό το πρόβλημα (Thakur & Srivastava, 2018).

1.1.4 Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή

Η πλειοψηφία των αλλαγών όπως καταδεικνύεται από μελέτες είναι καταδικασμένες να αποτύχουν. Οι Beer & Nohria (2000) υποστηρίζουν ότι από το σύνολο των προγραμμάτων αλλαγής που επιδιώκουν να εφαρμόσουν οι οργανισμοί το 70% καταλήγει σε αποτυχία. Οι Hammer & Champy (1993) ομοίως είχαν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι μόνο το 30% όλων των προγραμμάτων αλλαγής εφαρμόζονται αποτελεσματικά. Ενώ η επιστήμη του management έχει αναπτύξει πλέον ένα ισχυρό θεωρητικό υπόβαθρο και έχει να προτείνει πληθώρα πρακτικών και εργαλείων εφαρμογής των αλλαγών, αποδεικνύεται ότι, οι εταιρείες αδυνατούν να τις εφαρμόσουν με τον βέλτιστο τρόπο. Συνήθως εξωτερικές και εσωτερικές συνθήκες ωθούν τους οργανισμούς σε βιαστικές αποφάσεις πλημμελώς σχεδιασμένες και πρόχειρα εφαρμοσμένες. Από την άλλη πλευρά μακροχρόνια προγράμματα αλλαγής δεν αποκλείεται να λιμνάσουν και να δώσουν την ευκαιρία να αναπτυχθούν στάσεις και συμπεριφορές που αντιστέκονται στην αλλαγή.

Σύμφωνα με τη θεωρία που διατύπωσε ο Maslow (1943) για την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, η ανάγκη για ασφάλεια κατατάσσεται δεύτερη αμέσως μετά την κυρίαρχη ανάγκη για επιβίωση. Κατ' αναλογία μια διοικητική αλλαγή που διαταράσσει αυτή την εσωτερική ανάγκη των εργαζομένων για ασφάλεια και σταθερότητα είναι ικανή να προκαλέσει μία μεγάλη γκάμα συναισθημάτων και στάσεων όπως ενεργή υποστήριξη, παθητική υποστήριξη, αδιαφορία, παθητική άρνηση έως και ενεργή άρνηση (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρής, 2003). Κάθε νέα αλλαγή με βεβαιότητα θα διαφοροποιήσει λίγο ή πολύ τα εργασιακά δεδομένα δηλαδή τον τρόπο εργασίας, τα μέσα, τον χώρο, την ένταση της εργασίας, τις συνεργασίες, τις ομάδες, προκαλώντας σκεπτικισμό για τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται και προβληματισμό σε κάθε εργαζόμενο για τη θέση του στο νέο εργασιακό καθεστώς. Κάθε αλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον κινητοποιεί συναισθήματα φόβου και ανασφάλειας και κάθε αλλαγή αξιολογείται με κριτήριο το όφελος και τη ζημιά για τον εργαζόμενο. Αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι διαδικασίες αλλαγής και τα οφέλη δεν θα διαμοιραστούν με δικαιοσύνη είναι πιθανότερο να αναπτύξουν κάποια μορφή αντίστασης στην αλλαγή. (Armenakis, et al., 2007). Οι Petrinì & Hultman (1995) περιγράφουν την στάση του εργαζόμενου απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης του κόστους – οφέλους που θα αποκομίσει. Αν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι τόσο το κόστος όσο και

το όφελος θα είναι μικρό πιθανότατα να συμπεριφερθεί με αδιαφορία. Αν θεωρεί ότι το όφελος θα είναι θα μεγαλύτερο από το κόστος της αλλαγής τότε θα αποδεχτεί την αλλαγή. Αν αντιλαμβάνεται ότι το κόστος θα είναι μεγαλύτερο από το όφελος θα αντισταθεί στην αλλαγή και τέλος αν πιστεύει ότι τόσο το κόστος όσο και το όφελος είναι μεγάλο τότε θα εμφανιστεί σύγκρουση.

Οι λόγοι αντίστασης στην αλλαγή μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση την προέλευσή τους σε ατομικούς, που αφορούν ανθρώπινα χαρακτηριστικά, αντιλήψεις και ανάγκες και σε οργανωσιακούς που αφορούν την διάρθρωση των οργανισμών (Robbins & Judge, 2018):

Ατομικοί λόγοι αντίστασης στην αλλαγή:

- Συνήθεια: Η συνήθεια ενώ εξυπηρετεί και δίνει τη δυνατότητα ο εργαζόμενος να μπορεί να ανταποκριθεί σε σύνθετες και προγραμματισμένες καταστάσεις ενδεχομένως να μετατραπεί σε πηγή αντίστασης στις αλλαγές.
- Ασφάλεια: Η αλλαγή εκλαμβάνεται ως απειλή για την ασφάλεια και τη σταθερότητα.
- Οικονομικοί παράγοντες: Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υπάρχει το ενδεχόμενο να υποστούν οικονομικές απώλειες ειδικά στις περιπτώσεις που οι αποδοχές τους συνδέονται με την παραγωγικότητά τους.
- Φόβος: Η αλλαγή δημιουργεί αβεβαιότητα για το μέλλον και αίσθημα κινδύνου.
- Επιλεκτική επεξεργασία των πληροφοριών: Οι άνθρωποι δεν μπορούν να δουν πάντα την συνολική εικόνα και επιλέγουν να κρατούν εκείνες τις πληροφορίες που ανταποκρίνονται στις αντιλήψεις τους.

Οργανωσιακοί λόγοι αντίστασης στην αλλαγή:

- Δομική αδράνεια: Οι οργανισμοί διαθέτουν εσωτερικούς μηχανισμούς και κανονισμούς που παγιώνονται στο πέρασμα του χρόνου και διασφαλίζουν τη λειτουργική τους σταθερότητα. Η δομική αυτή αδράνεια μπορεί να αναστείλει την προσπάθεια για αλλαγές.
- Περιορισμένο εύρος αλλαγών: Τα συστήματα και οι λειτουργίες είναι αλληλένδετα και αλληλοεξαρτώμενα. Οι μικρές σε έκταση αλλαγές λόγω του περιορισμένου εύρους τους μπορούν να εξαφανιστούν μέσα στην ευρύτερη λειτουργία του οργανισμού.
- Αδράνεια της ομάδας: Οι στάσεις εντός της ομάδας μπορούν να καταπνίξουν την ατομική επιθυμία των εργαζομένων για αλλαγή.

- Απειλή για την εμπειρογνωσία: Η εμπειρογνωσία που για χρόνια κατάφεραν να αναπτύξουν στελέχη και ομάδες μπορεί να καταστεί αχρεία υπό τις νέες συνθήκες και ανίκανη να διατηρήσει την αξιακή θέση των στελεχών και των ομάδων.
- Απειλή για τις εδραιωμένες θέσεις εξουσίας: Η εφαρμογή προγραμμάτων αλλαγών μπορεί να δημιουργήσει προοπτικές αναδιανομής, κατάργησης ή δημιουργία νέων θέσεων εξουσίας και να αποτελέσει απειλή για τις εδραιωμένες θέσεις εξουσίας.

Η αντίσταση στην αλλαγή σύμφωνα με τους Ajzen & Fishbein (1980) λαμβάνει διαστάσεις γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές. Οι γνωστικές διαστάσεις αφορούν στις απόψεις που θα αποκτήσει ο εργαζόμενος εκτιμώντας τα πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα που θα αποκομίσει από την αλλαγή, και την αναγκαιότητα και χρησιμότητα για τον ίδιο και τον οργανισμό. Οι συναισθηματικές διαστάσεις αφορούν τα συναισθήματα που του προκαλεί η προοπτική και η υλοποίηση της αλλαγής, όπως, χαρά, λύπη, φόβο, ανασφάλεια, θυμό, απογοήτευση κ.λπ. Τέλος οι συμπεριφορικές διαστάσεις αφορούν τις πράξεις του εργαζομένου που θα λάβουν χώρα κατά την υλοποίηση των αλλαγών και θα συνδέονται με την υποστήριξη ή την υπονόμηση της διαδικασίας.

Οι Oreg, Vakola & Armenakis (2011) διατύπωσαν την άποψη ότι ρόλο στην αντίσταση στην αλλαγή παίζουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι εργασιακές συνθήκες, οι επιπτώσεις της αλλαγής και ο τρόπος που θα εφαρμοστεί η αλλαγή:

- Προσωπικά χαρακτηριστικά: Η μειωμένη αντίσταση στην αλλαγή σχετίζεται θετικά με χαρακτηριστικά όπως η υψηλή έδρα ελέγχου, η θετική στάση και η ανοχή σε μη προσδιορισμένες σαφώς καταστάσεις, η υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα, η αισιοδοξία και η αναζήτηση νέων εμπειριών. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι είναι ικανοί να διατηρούν τη ζωή τους υπό έλεγχο φαίνονται ικανότεροι να ανταποκριθούν στις απαιτητικές καταστάσεις μιας οργανωσιακής αλλαγής και να διατηρήσουν μια θετική συναισθηματική κατάσταση ενώ οι πληροφορίες από το περιβάλλον δεν είναι πάντα σαφείς. Άνθρωποι με μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα, με μεγαλύτερη ανοχή στις νέες καταστάσεις, περισσότερο ενδιαφέρον για πειραματισμό και πρωτοβουλία για την επίλυση των προβλημάτων δείχνουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στις οργανωσιακές αλλαγές. Εργαζόμενοι με υψηλή αυτοεκτίμηση και επιθυμία για

αυτοανάπτυξη και ιεραρχική ανέλιξη φαίνεται να αντιμετωπίζουν την αλλαγή με θετικότερη διάθεση διαβλέποντας ευκαιρίες και προοπτικές. Ο Oreg (2003, 2006) επισημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που διακρίνονται από υψηλή προδιαθεσική αντίσταση στην αλλαγή επιθυμούν την σταθερότητα και πιθανόν να βιώσουν συναισθηματικές καταστάσεις φόβου και απώλειας της ψυχραιμίας τους.

- Οι εργασιακές συνθήκες: Η ισχυρή εμπιστοσύνη στη διοίκηση του οργανισμού που περιλαμβάνει ανοικτότητα στις νέες προτάσεις και τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων επηρεάζει με θετικό τρόπο την προσαρμογή των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές (Oreg, et al., 2011). Εξίσου σημαντική είναι και η εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων καθώς ένα κλίμα καχυποψίας και σύγκρουσης θέτει σοβαρά εμπόδια σε μια επιτυχημένη διαδικασία αλλαγής. Επίσης εργαζόμενοι δεσμευμένοι απέναντι στον οργανισμό που εισπράττουν ικανοποίηση από την εργασία τους και επιθυμούν να παραμείνουν σ' αυτή αποδέχονται ευκολότερα την αλλαγή. Βέβαια υπάρχει και το ενδεχόμενο οι εργαζόμενοι που είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους να επιδεικνύουν αντίσταση στην αλλαγή καθώς δεν επιθυμούν να αλλάξει κάτι στην υπάρχουσα κατάσταση. Από την άλλη δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι μπορεί να αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως μια ευκαιρία να βελτιωθεί η κατάσταση (Van Dam, Oreg, & Schyns, 2008).
- Οι προσδοκίες για την επίδραση στην αλλαγή: Η προσδοκία για τα θετικά ή τα αρνητικά αποτελέσματα που θα επιφέρει η αλλαγή, η εργασιακή ασφάλεια ή ανασφάλεια και η δικαιοσύνη με την οποία θα επιμεριστούν τα αποτελέσματα της αλλαγής καθορίζουν το επίπεδο της αντίστασης στην αλλαγή.
- Η διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής Η διαδικασία με την οποία θα επιδιώξει η διοίκηση να υλοποιήσει την αλλαγή παίζει επίσης καθοριστικό ρόλο στον αν οι εργαζόμενοι θα υποστηρίξουν ή θα αντισταθούν στην αλλαγή. Αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι έχουν την κατάλληλη και αναγκαία ενημέρωση, έχουν την σχετική υποστήριξη και αισθάνονται ότι ο οργανισμός έχει τις δυνάμεις και τις ικανότητες να υλοποιήσει τις αλλαγές θα εκφράσουν θετική στάση και θα αποδεχτούν την αλλαγή.

Έχει παρατηρηθεί ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία με αποτέλεσμα άλλοι να συστρατεύονται με θέρμη στην αλλαγή, άλλοι να

αντιδρούν έντονα εκλαμβάνοντάς την ως απειλή και άλλοι να είναι ουδέτεροι ή και αδιάφοροι. Η ένταση της αντίστασης στην αλλαγή μπορεί να αλλάξει και να γίνει αισθητή είτε πριν, είτε κατά τη διάρκεια ή μετά την υλοποίηση της (Amjad & Rehman, 2018). Οι εργαζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή στο εργασιακό τους περιβάλλον όταν αυτή εκλαμβάνεται ως απειλή με διάφορους τρόπους (Mauer, 1996).

- Ο εργαζόμενος αισθάνεται να βρίσκεται σε σύγχυση αδυνατώντας να κατανοήσει το είδος και τη σημασία των αλλαγών που θα λάβουν χώρα.
- Ο εργαζόμενος μπορεί να καταλήξει σε μια βιαστική κριτική, πριν καν ενημερωθεί για τις λεπτομέρειες των αλλαγών.
- Σε άλλη περίπτωση ο εργαζόμενος μένει προσκολλημένος στην υπάρχουσα κατάσταση και δεν θέλει να αποδεχτεί την αλλαγή.
- Ο εργαζόμενος κάποιες φορές προσποιείται ότι συμφωνεί για να αποφύγει τις συνέπειες την ειλικρινούς έκφρασης των αντιρρήσεών του ενώ δεν αποκλείεται να επιδιώξει με υπόγειο τρόπο να βάλει εμπόδια στην υλοποίηση της αλλαγής.
- Σε άλλες περιπτώσεις ο εργαζόμενος συμφωνεί με ευκολία στις αλλαγές χωρίς να δείχνει το απαραίτητο ενδιαφέρον για τις αποφάσεις που λαμβάνονται.
- Ο εργαζόμενος μπορεί να διατηρεί αποστάσεις από τα προβλήματα ελπίζοντας ότι με τον τρόπο αυτό θα έχει τις μικρότερες δυνατές συνέπειες από τις αλλαγές που γίνονται.
- Τέλος δεν αποκλείεται να μείνει σιωπηλός και απαθής χωρίς να εκφράζει τη γνώμη του προσπαθώντας να μην συμμετέχει σε καμία ενέργεια στα πλαίσια της αλλαγής.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να είναι ανοιχτή ή πλάγια, έκδηλα συγκρουσιακή ή κρυφή, άμεση ή και ετεροχρονισμένη, και να παίρνει διάφορες μορφές όπως εκτέλεση λαθών, ξαφνικές απουσίες ή ασθένειες, παράπονα, απειλές για απεργίες και απώλεια της πίστης και της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό.(Robbins & Judge, 2018).

Το πλήθος το προβλημάτων που μπορούν να προκληθούν στη λειτουργία του οργανισμού από την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή, κάνει επιτακτική την ανάγκη η διοίκηση να διαχειριστεί την κατάσταση το γρηγορότερο δυνατόν, προκειμένου να περιορίσει τη ζημιά που δημιουργείται από την παρεμπόδιση της εφαρμογής των προγραμμάτων αλλαγής. Πολλοί επιστήμονες της διοικητικής επιστήμης μελέτησαν και πρότειναν μεθόδους για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων. Οι Βακόλα κ. άλ., (2019) συνοψίζοντας προτείνουν πέντε τακτικές για την διαχείριση και την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή, την εκπαίδευση και την επικοινωνία, τη συμμετοχή, τη διαπραγμάτευση την επιβολή και την υποστήριξη:

- Εκπαίδευση και επικοινωνία: Ο εργαζόμενος κατά την υλοποίηση των αλλαγών αντιλαμβάνεται ότι η καθημερινότητά του θα αλλάξει. Η επικοινωνία σε αυτή τη φάση κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική ώστε ο εργαζόμενος να αντιληφθεί την αναγκαιότητα των αλλαγών, τον τρόπο που θα εφαρμοστούν και τα αποτελέσματα που θα επιφέρουν. Ο οργανισμός πρέπει να κάνει κατανοητό ότι οι αλλαγές είναι προς συμφέρον όλων των ενδιαφερόμενων μελών και όχι μόνο της διοίκησης. Οι συναντήσεις με σκοπό την πληροφόρηση και τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα μειώσουν τη αγωνία και την ανασφάλεια, θα λειτουργήσουν καθησυχαστικά, αμβλύνοντας την αντίσταση. Η επικοινωνία και η εκπαίδευση είναι προσεγγίσεις που πείθουν τους εργαζόμενους να συμβάλλουν στην διαδικασία αλλαγής. Ωστόσο η τακτική της επικοινωνίας και της εκπαίδευσης ενδεχομένως να απαιτήσει ο οργανισμός να καταναλώσει χρόνο και πόρους.
- Συμμετοχή: Η τακτική αυτή στοχεύει στην εξασφάλιση της συνεισφορά όλων όσων θα επηρεαστούν από την αλλαγή, με το σκεπτικό ότι είναι δύσκολο για κάποιον να προβάλλει αντίσταση σε κάτι, όταν έχει συμβάλλει στο σχεδιασμό και την υλοποίησή του. Η ενεργός συμμετοχή ενισχύει τη ανάληψη πρωτοβουλιών καθιστώντας τη διαδικασία περισσότερο ανοιχτή, απαιτεί εντούτοις, η διοίκηση να διαθέσει πόρους και χρόνο.
- Η διαπραγμάτευση: Η διαπραγμάτευση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης λαμβάνει χώρα όταν οι αλλαγές πρόκειται να επιφέρουν δυσμενείς αλλαγές για τους εργαζόμενους ή όταν άτομα και ομάδες που κατέχουν ισχυρή θέση αποφασίζουν να αντισταθούν. Η διαπραγμάτευση μπορεί να δημιουργήσει θετική στάση απέναντι στην αλλαγή γιατί οι εργαζόμενοι και οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι, είναι υπολογίσιμοι και αναγκαίοι για την υλοποίηση της αλλαγής και η διοίκηση είναι διατεθειμένη να θυσιάσει κάποια από τα οφέλη της προκειμένου να εξασφαλίσει τη συναίνεση τους.
- Η επιβολή: Η τακτική αυτή είναι μία εντονότερη μορφή χειραγώγησης και εξαναγκασμού και συνήθως λαμβάνει χώρα όταν η αλλαγή επιβάλλεται να εφαρμοστεί άμεσα. Περιλαμβάνει άμεσες και έμμεσες απειλές προς όσους εργαζόμενους εκφράζονται ή ενεργούν αντίθετα στην αλλαγή. Είναι πιο συνηθισμένη όταν η διοίκηση εφαρμόζει αλλαγές δυσάρεστες για τους εργαζόμενους όπως απολύσεις, μειώσεις μισθών, απώλειες προαγωγών.

Η τακτική αυτή μπορεί να επιφέρει άμεσα αποτελέσματα ωστόσο ενέχει τον κίνδυνο δημιουργίας συγκρούσεων και έχθρας.

- Υποστήριξη: Η υποστήριξη, η προσφορά έμπρακτης βοήθειας και η άμεση επίλυση των προβλημάτων από μία σταθερή και αποφασιστική διοίκηση αυξάνει την παρακίνηση, εξασφαλίζει τη συνεργασία των εργαζομένων και αυξάνει το αίσθημα ασφάλειας. Η τακτική αυτή απαιτεί η διοίκηση να αφιερώσει χρόνο και πόρους προκειμένου να εφαρμοστούν οι σχεδιασμένες αλλαγές.

Οι Robbins & Judge (2011) επιπρόσθετα αναφέρουν ότι στην διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή μπορούν να βοηθήσουν:

- Ανάπτυξη θετικών στάσεων: Οι εργαζόμενοι δείχνουν θετικότερη διάθεση και αποδέχονται τις αλλαγές όταν εμπιστεύονται τη διοίκηση του οργανισμού και τις προθέσεις της. Οι εργαζόμενοι όταν βρίσκονται σε ένα περιβάλλον αποδοχής και σεβασμού από τη διοίκηση και τους συναδέλφους τους είναι διατεθειμένοι να προχωρήσουν στην ανάληψη κινδύνων καθώς αισθάνονται ασφαλείς.
- Δίκαιη υλοποίηση των αλλαγών: Ειδικά στις περιπτώσεις εκείνες που οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται ότι οι αλλαγές θα έχουν αρνητικές συνέπειες στις εργασιακές τους συνθήκες, η δικαιοσύνη στον καταμερισμό των διαδικασιών, των ευθυνών, των κινδύνων και των οφελών βοηθάει στη μεγαλύτερη και γρηγορότερη προσαρμοστικότητα των εργαζομένων στη νέα πραγματικότητα.
- Χειραγώγηση και απορρόφηση: Με την τακτική αυτή η διοίκηση επιδιώκει με τρόπο συγκεκαλυμμένο να επηρεάσει τη άποψη κάποιων ανθρώπων του οργανισμού για τις αλλαγές. Η διοίκηση επιδιώκει με δώρα και παροχές να κερδίσει την εύνοια και την υποστήριξη κάποιων ανθρώπων του οργανισμού. Η τακτική αυτή είναι αποτελεσματική μόνο στο βαθμό που οι μεθοδεύσεις της διοίκησης δεν θα γίνουν αντιληπτές, διαφορετικά είναι πιθανό να τεθούν υπό αμφισβήτηση οι προθέσεις της και να κλονιστεί η αξιοπιστία της.
- Η επιλογή των ατόμων που αποδέχονται την αλλαγή: Η αποδοχή ή η απόρριψη της αλλαγής σχετίζεται με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όσων εμπλέκονται στην αλλαγή. Άτομα με θετική στάση απέναντι στην αλλαγή μπορούν να υποστηρίξουν καλύτερα μια διαδικασία αλλαγής. Η διοίκηση όταν είναι σε θέση να διακρίνει ποια μέλη του ανθρώπινου δυναμικού της διαθέτουν τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να τους επιλέξει για να διευκολύνει την υλοποίηση της αλλαγής.

1.1.5 Δημογραφικά χαρακτηριστικά και αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή

Διάφοροι ερευνητές της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή δείχνουν ενδιαφέρον και για τον ρόλο που παίζουν τα διάφορα δημογραφικά/εργασιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων στην αντίσταση στην αλλαγή, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια εργασίας, το επίπεδο σπουδών, η θέση ευθύνης. Για το λόγο αυτό καθώς και για λόγους που εξυπηρετούν την έρευνα που θα ακολουθήσει θεωρούμε σκόπιμο να αναφερθούμε σε συμπεράσματα που κατέληξαν κάποιες από αυτές τις έρευνες. Ο Pakdel (2016) σε έρευνα που πραγματοποίησε σε κυβερνητικούς οργανισμούς στην επαρχία Khorasan Razavi, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η μεταβλητή του φύλου δεν έχει σημαντική επίδραση στην αντίσταση στην αλλαγή ενώ η ηλικία των εργαζομένων δεν έχει καμία επίδραση. Ομοίως το επίπεδο σπουδών δεν έχει επίδραση στις συμπεριφορικές και συναισθηματικές διαστάσεις της αντίστασης στην αλλαγή ωστόσο οι εργαζόμενοι με ανώτερο επίπεδο σπουδών δείχνουν λιγότερη γνωστική αντίσταση στην αλλαγή. Οι Kunze et al. (2013) σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε εργαζόμενους σε 93 γερμανικές εταιρείες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι σε αντίθεση με τις στερεοτυπικές αντιλήψεις η ηλικία των εργαζομένων δεν σχετίζεται με την αντίσταση στην αλλαγή. Ο Inverson (1996) σε έρευνα που πραγματοποίησε σε δημόσιο νοσοκομείο διαπίστωσε ότι οι νέοι υπάλληλοι με υψηλή εκπαίδευση παρουσιάζουν μικρότερη αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή ενώ δεν διαπίστωσε συσχέτιση του φύλου με τις στάσεις απέναντι στην αλλαγή. Οι Condrey et al. (1993) διαπίστωσαν επίσης ότι υπάρχει αρνητική σχέση των ετών εκπαίδευσης και της αντίστασης στην αλλαγή. Οι Vakola et al.. (2004) σε έρευνα 137 εργαζομένων από διάφορους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς στην Αθήνα δεν διαπίστωσαν κάποια σχέση μεταξύ των ετών θητείας και των στάσεων απέναντι στην αλλαγή, ωστόσο διαπίστωσαν ότι το επίπεδο εκπαίδευσης σχετίζεται θετικά με τη στάση απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Επίσης η μελέτη δεν διαπίστωσε συσχέτιση του φύλου και της στάσης στην οργανωσιακή αλλαγή. Οι Felix et al. (2013) καταλήγουν σε θετική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και αντίστασης στην αλλαγή. Σύμφωνα με τον Strebel (1996) τα ανώτατα στελέχη φαίνεται να βλέπουν την αλλαγή ως ευκαιρία σταδιοδρομίας, ενώ για τα μεσαία και κατώτερα στελέχη η αλλαγή δεν είναι ευπρόσδεκτη με αποτέλεσμα να εκδηλώνουν κάποια μορφή αντίστασης στην αλλαγή.

1.1.6 Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα

Είναι πολύ σημαντικό να αντιληφθούμε ότι η αντίσταση είναι ένα κοινό φαινόμενο που ακολουθεί όλους τους τύπους αλλαγών και θα πρέπει να θεωρείται ως φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο (Robbins, 1992). Είναι ακριβώς η αντίσταση που μπορεί να είναι σημάδι ότι κάτι σημαντικό και ασυνήθιστο συμβαίνει σε έναν οργανισμό, και εάν πρόκειται για ριζικές, μετασχηματιστικές κινήσεις που φέρνουν μεγαλύτερες αλλαγές, θα πρέπει να αναμένονται έντονες και συχνά δραματικές αντιδράσεις (Errida & Lotfi, 2021). Η αντίδραση στην οργανωσιακή αλλαγή είναι υπαρκτή τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα (Lapsley & Miller, 2019).

Το συχνό ερώτημα είναι εάν είναι δυνατόν να επιτευχθεί αποτελεσματικότητα στη διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς, στο ίδιο επίπεδο με τον ιδιωτικό τομέα (De Vries et al., 2015). Εντός του δημόσιου τομέα υπάρχει ένα ευρύ φάσμα από κανόνες και διαδικασίες που οδηγούν σε άκαμπτες γραφειοκρατικές δομές που μπορούν να εμποδίσουν την αποτελεσματική οργανωτική αλλαγή. (Alvarenga et al., 2020). Τα συστήματα λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, τα άκαμπτα συστήματα ανταμοιβής, οι εξειδικευμένοι και αμετάβλητοι σχεδιασμοί θέσεων εργασίας, οι εξαιρετικά επίσημες διαδικασίες και οι αυστηρές απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων δημιουργούν κεντρικές, γραφειοκρατικές ιεραρχίες και η άκρως πολιτική φύση του δημόσιου χώρου συχνά οδηγούν στην υπόθεση ότι οι οργανωσιακές αλλαγές είναι δύσκολο να εφαρμοστούν με επιτυχία στο δημόσιο τομέα (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής, 2003).

Ωστόσο, στις μέρες μας οι δημόσιοι οργανισμοί στρέφονται όλο και περισσότερο σε ένα τρόπο λειτουργίας που προσομοιάζει με τον ιδιωτικό τομέα και που περιλαμβάνει την εστίαση στους χρήστες των υπηρεσιών (Kitsios et al., 2023). Κατά συνέπεια, στοχεύοντας προς την κατεύθυνση αυτή πρέπει να πραγματοποιήσουν μια σειρά αλλαγών στην οργανωτική τους δομή, όπως συρρίκνωση, δημιουργία νέων τομέων, αλλαγές στην ανάθεση αρμοδιοτήτων και συντονισμού και άλλα (Xanthoroulou, 2022). Μεταξύ των χωρών που βρίσκονται σε μεταβατική διαδικασία αλλαγής του τρόπου λειτουργίας του δημόσιου τομέα της είναι και η Ελλάδα, η οποία υιοθετώντας σύγχρονες διοικητικές πρακτικές (Νέο Δημόσιο Management, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση) επιδιώκει την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, τον εξορθολογισμό του κανονιστικού πλαισίου και των οικονομικών της, τον ηλεκτρονικό μετασχηματισμό, την βελτίωση των υπηρεσιών και την

ικανοποίηση του πολίτη. Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στη Δημόσια Διοίκηση γίνονται συχνά αντικείμενο κριτικής και προσφέρονται για τη διερεύνηση της επίδρασης τους στις στάσεις των εργαζομένων και την ανάπτυξη δυνάμεων αντίστασης στην αλλαγή.

Οι επόμενοι τέσσερις παράγοντες μπορούν να επισημανθούν ως οι πιο σημαντικές αιτίες αντίστασης στην αλλαγή στο δημόσιο τομέα (Kotter, 2012):

- Προσωπικό συμφέρον: Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι θα χάσουν κάτι πολύτιμο ως αποτέλεσμα της αλλαγής. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι άνθρωποι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα δικά τους συμφέροντα απ' ό,τι στα συμφέροντα της συνολικής οργάνωσης.
- Παρεξήγηση και έλλειψη εμπιστοσύνης: Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή όταν δεν κατανοούν τη σημασία της και όταν λείπει η εμπιστοσύνη μεταξύ του ατόμου που εκκινεί την αλλαγή και των εργαζομένων.
- Διαφορετικές αξιολογήσεις: Ένας επιπλέον λόγος που οι άνθρωποι αντιστέκονται σε μια οργανωσιακή αλλαγή είναι ότι αξιολογούν την κατάσταση διαφορετικά από τους διευθυντές τους ή εκείνους που ξεκινούν την αλλαγή και βλέπουν να προκύπτει μεγαλύτερο κόστος παρά ωφέλεια, όχι μόνο για τους ίδιους αλλά και για τον οργανισμό τους.
- Χαμηλή ανοχή στην αλλαγή: Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή επειδή φοβούνται ότι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν με νέες δεξιότητες και συμπεριφορές που θα απαιτηθούν από αυτούς. Αρκετοί άνθρωποι έχουν ένα βαθμό περιορισμού στην ικανότητά τους να αλλάζουν, με μερικούς ανθρώπους πολύ πιο έντονο από άλλους.

Αφού η διοίκηση μάθει την αιτία της αντίστασης, πρέπει να επιλέξει τη σωστή στρατηγική για την επίλυση αυτού του προβλήματος. Η στρατηγική εξαρτάται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες και κάθε στρατηγική έχει τα θετικά και τα αρνητικά της αποτελέσματα (Kuipers et al., 2013). Ως εκ τούτου, η διοίκηση είναι σημαντικό να εξετάσει προσεκτικά την κατάσταση του οργανισμού, να συλλέξει τις απαραίτητες πληροφορίες, να προσδιορίσει τα αίτια της αντίστασης και να αξιολογήσει εάν οι εργαζόμενοι έχουν τη δύναμη να αντισταθούν στην αλλαγή. Επιπλέον, πρέπει να διενεργηθεί η ανάλυση κόστους - οφέλους, προκειμένου να εξαχθεί ένα συμπέρασμα εάν είναι επικερδής η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής (Wright et al., 2013).

1.2 ΗΓΕΣΙΑ

1.2.1 Ορισμός της ηγεσίας

Από την αρχή του ανθρώπινου πολιτισμού η έννοια της ηγεσίας και οι πρακτικές της χρησιμοποιήθηκαν στην αποτελεσματική διαχείριση των ομάδων προκειμένου αυτές να πετύχουν τους στόχους τους. Ωστόσο, δεν υπάρχει καθολικός ορισμός του όρου «ηγεσία» στη βιβλιογραφία (Northouse, 2013).

Κατά την περίοδο 1900-1929, η ηγεσία εστιάζει στην συγκέντρωση της εξουσίας στον έλεγχο και την κυριαρχία (Northouse, 2013). Οι Bass & Bass (2009) επιβεβαιώνοντας επισημαίνουν ότι κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1920 ο ορισμός της ηγεσίας επικεντρωνόταν στην «υπακοή, πίστη και συνεργασία» των υφισταμένων. Αντίθετα στη δεκαετία του 1930, η ηγεσία συνδέθηκε με την έννοια της επιρροής (Northouse, 2013). Ως εκ τούτου, ο ηγέτης ήταν εκείνος που οδηγεί τους υφισταμένους σε ένα συγκεκριμένο στόχο (Bass & Bass, 2009). Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, τα ηγετικά χαρακτηριστικά αποτελούσαν το επίκεντρο. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών θεωρήθηκε ότι έχουν αντίκτυπο στις ομάδες με τις οποίες αλληλεπιδρούν (Northouse, 2013). Κατά τη δεκαετία του 1940, έρχεται στο προσκήνιο η προσέγγιση της έννοιας της ηγεσίας μέσω της ομάδας όπου η ηγεσία θεωρήθηκε ως «η συμπεριφορά ενός ατόμου ενώ εμπλέκεται στη διεύθυνση ομαδικών δραστηριοτήτων» (Acemoğlu & Jackson, 2014).

Ωστόσο, από τη δεκαετία του 1950 η ηγεσία ορίστηκε από τρεις κεντρικές ιδέες που αφορούσαν την δημιουργία οράματος σε ομάδες, την ανάπτυξη κοινών στόχων και την αποτελεσματικότητα» (Northouse, 2013). Με την έναρξη της δεκαετίας του 1960, η ηγεσία έγινε αντιληπτή ως ένας τρόπος επηρεασμού των ανθρώπων προς την κατεύθυνση κοινών στόχων (Northouse, 2013). Στη δεκαετία του 1970 ο οργανισμός εστίασε στην ηγεσία. Ο πιο σημαντικός ορισμός της ηγεσίας εκείνη την εποχή πιστώνεται στον Burns (1978). Ο Burns (1978) αναφέρει πως η ηγεσία είναι η αμοιβαία διαδικασία κινητοποίησης, όπου ηγέτες και οπαδοί με συγκεκριμένα κίνητρα και αξίες, αμοιβαία ή ανεξάρτητα, επιδιώκουν να πραγματοποιήσουν τους στόχους μέσα σε ένα πλαίσιο ανταγωνισμού και σύγκρουσης.

Κατά τη δεκαετία του 1980, πολλοί ερευνητές και άρθρα για την ηγεσία έφεραν το θέμα της ηγεσίας στο επίκεντρο με αποτέλεσμα αρκετούς ορισμούς της ηγεσίας (Northouse, 2013). Αυτοί οι ορισμοί βασίστηκαν στην επιρροή, τα χαρακτηριστικά και τον μετασχηματισμό (Acemoğlu & Jackson, 2014). Ο εικοστός πρώτος αιώνας ήταν υπεύθυνος για πολλούς ορισμούς για την ηγεσία καθώς και για συνεχείς συγκρούσεις που αντιμετωπίζουν οι ερευνητές σχετικά με αυτούς τους ορισμούς (Northouse, 2013). Παρά τη σημαντική διαφορά σχετικά με τους ορισμούς της ηγεσίας, ο ακόλουθος ορισμός αντικατοπτρίζει την κεντρική ιδέα της ηγεσίας. *«Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου»* (Avolio & Bass, 2004).

Οι πολλοί ορισμοί της ηγεσίας που έχουν εξελιχθεί με τα χρόνια αντικατοπτρίζουν ένα μεγάλο εύρος στη ηγεσία. Το στη ηγεσία ορίζεται ως το *«σχετικά συνεπές πρότυπο συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη»* (Du Brin, 2012). Το στη ηγεσία απεικονίζεται επίσης ως μια *«διαδικασία κοινωνικής επιρροής στην οποία ο ηγέτης επιδιώκει την εθελοντική συμμετοχή των υφισταμένων σε μια προσπάθεια να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού»* (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Μια σημαντική διάκριση εντοπίζεται μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης. Οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνται συχνά σε συνδυασμό. Η διοίκηση θα μπορούσε να διακριθεί από την ηγεσία συνδέοντάς την με την κατεύθυνση και τον έλεγχο καθώς συνοδεύεται από επίσημα καθήκοντα και ζητήματα δικαιοδοσίας, ενώ η ηγεσία θα μπορούσε να συσχετιστεί με το νόημα, τα συναισθήματα και της αξίες. Ωστόσο, το να έχει κάποιος τον τίτλο του «διευθυντή» δεν σημαίνει αυτόματα ότι είναι ηγέτης και το αντίστροφο, παρ' όλα αυτά, ένας διευθυντής μπορεί επίσης να ασκήσει ηγεσία (Alvesson, 2019). Αυτό είναι επίσης κάτι που επισημαίνει ο Northouse (2013) καθώς αναφέρει ότι πολλές δραστηριότητες που σχετίζονται με την ηγεσία σχετίζονται και με τη διοίκηση. Ωστόσο, συσχετίζει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον προϋπολογισμό, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων με τη διοίκηση, ενώ η ηγεσία σχετίζεται με την καθιέρωση κατεύθυνσης, την απόδοση ενός οράματος, την παροχή κινήτρων και την έμπνευση των άλλων.

Σύμφωνα με τον Kotter (2012), η ηγεσία μέσω ενός συνόλου ενεργειών και διαδικασιών, προσδιορίζει τον οργανισμό και το μέλλον του, ευθυγραμμίζει σε κοινό όραμα το ανθρώπινο δυναμικό, εμπνέοντας την υλοποίηση του οράματος παρά τα πιθανά εμπόδια. Επιπρόσθετα, ο Fiedler (1967), ορίζει την ηγεσία στη βάση

διαπροσωπικών σχέσεων όπου ο ηγέτης κατευθύνει και ελέγχει τις συμπεριφορές των οπαδών του με άνιση κατανομή εξουσίας και επιρροής. Η ηγεσία, γενικότερα, θεωρείται ως ο πιο επιδραστικός παράγοντας στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Καθήκον της είναι να διασφαλίσει τη δέσμευση, την κατεύθυνση και την ευθυγράμμιση εντός των ομάδων και των οργανισμών (Ince, 2022). Ο Northouse (2013) προτείνει ότι *«η ηγεσία παίζει το ρόλο μιας σχέσης εξουσίας μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών»*.

Η οργανωτική ηγεσία είναι ένας πολυεπιστημονικός τομέας που έχει μελετηθεί από ένα ευρύ φάσμα επιστημονικών τομέων όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, οι πολιτικές επιστήμες, η διοίκηση και η εκπαίδευση (Amiri et al., 2020). Η ηγεσία είναι ένα από τα πιο συζητημένα θέματα, χωρίς όμως καθολική αποδοχή για το ποιο είδος προσέγγισης ή στιλ ηγεσίας είναι καταλληλότερο για ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ή κουλτούρα (Boykins et al., 2013). Τα στιλ ηγεσίας που έχουν διερευνηθεί περισσότερο είναι το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό και το παθητικό στιλ. Τα τρία αυτά στιλ ηγεσίας αναλύονται με περισσότερες λεπτομέρειες στην επόμενη ενότητα.

1.2.2 Τύποι (στιλ) ηγεσίας

Μετασχηματιστική ηγεσία: Η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει την πειθώ, το χάρισμα, την έμπνευση, τον αντίκτυπο σε υψηλά επίπεδα ηθικής και την αντιμετώπιση των αναγκών των υφισταμένων. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που παρακινεί τους οπαδούς να κάνουν περισσότερα από όσα αναμένεται από αυτούς (Bass, 1985). Οι γενικές έννοιες της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρονολογούνται από τη Βίβλο. Σε πιο σύγχρονους καιρούς ο Μαξ Βέμπερ, Γερμανός κοινωνιολόγος στα τέλη του 1800 και στις αρχές του 1900, με το έργο του οδήγησε σε περισσότερες κοινωνιολογικές εξηγήσεις της επιρροής και της ηγεσίας. Από τότε και άλλοι έχουν εξετάσει αυτή την πιο χαρισματική και εμπνευσμένη φύση της ηγεσίας (Downtown, 1973; Burns, 1978).

Ο Weber (1947) αρχικά εννοιολόγησε μια θεωρία για τον τρόπο που οι χαρισματικοί ηγέτες λειτουργούν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Avolio & Yammarino, 2013). Με βάση την αντίληψη του Weber για τους χαρισματικούς ηγέτες, ο House (1977) παρουσίασε ένα ολοκληρωμένο θεωρητικό πλαίσιο και προτάσεις για να

εξηγήσει τις συμπεριφορές των χαρισματικών ηγετών (Avolio & Yammarino, 2013). Ο House (1977) έγινε γνωστός χάρη στη δημοσίευση της θεωρίας της χαρισματικής ηγεσίας και πρότεινε ότι ανάλογα με τις απαιτήσεις της αποστολής ενός οργανισμού, οι χαρισματικοί ηγέτες διεγείρουν τη δύναμη, τη σχέση και τα επιτεύγματα των οπαδών τους για να επιτύχουν το όραμα που έχει οριστεί (Northouse, 2013).

Ο Downton (1973) ήταν ο πρώτος που δημιούργησε τον όρο μετασχηματιστική ηγεσία. Υποστήριξε ότι οι χαρισματικοί ηγέτες επηρεάζουν σημαντικά τους υφισταμένους τους. Αυτό οφείλεται στα ανώτερα και εμπνευσμένα ιδανικά τους που επιτρέπουν στους υφισταμένους να συνδέονται με τους ηγέτες και να εκδηλώνουν εμπιστοσύνη σε αυτούς, η οποία ενισχύεται περαιτέρω από την εμπνευσμένη ηγεσία τους (Avolio & Yammarino, 2013). Υποστήριξε ότι, ο εμπνευσμένος ηγέτης ενθαρρύνει και πείθει τους οπαδούς του να κάνουν θυσίες που υπαγορεύονται από τα προσδιορισμένα ιδανικά, δημιουργώντας την αίσθηση του σκοπού και αποδίδοντας νόημα σε όλες τις διαδικασίες (Bass & Bass, 2009).

Ο ιστορικός και πολιτικός μελετητής Burns, έδωσε στη μετασχηματιστική ηγεσία πιο ευρεία έννοια μέσω του κλασικού του βιβλίου «Leadership» (Burns, 1978). Ο Burns (1978) που ήταν ο πρώτος που επισημοποίησε τη μετασχηματιστική ηγεσία ως θεωρία, δήλωσε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία «εμφανίζεται όταν ένα ή περισσότερα άτομα αλληλεπιδρούν με άλλους με τέτοιο τρόπο που οι ηγέτες και οι ακόλουθοι οδηγούν ο ένας τον άλλον σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής» (Burns, 1978, σ. 20). Ο Burns προσπάθησε να συνδέσει τους ρόλους των ηγετών και των οπαδών τους στη δουλειά του (Northouse, 2013). Αυτό είναι εμφανές στην πρότασή του ότι οι ηγέτες της μετασχηματιστικής ηγεσίας αξιοποιούν τα κίνητρα των οπαδών προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους σκοπούς τόσο των ιδίων όσο και των οπαδών τους (Burns, 1978). Σε αυτό το πλαίσιο, ο ηγέτης εστιάζει στις ανάγκες και τα κίνητρα των υφισταμένων και επιδιώκει να τους βοηθήσει να φτάσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους (Bass & Bass, 2009).

Ο Burns (1978) παρείχε περαιτέρω αυτόν τον τριπλό ορισμό για τη μετασχηματιστική ηγεσία. Πρώτον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ανεβάζουν το επίπεδο συνειδητοποίησης των οπαδών, κατά δεύτερον το επίπεδο συνειδητοποίησης σχετίζεται με τη σημασία και την αξία των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και των μέσων για την επίτευξή τους και τρίτον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους οπαδούς να αυξήσουν τις επιθυμίες τους με βάση την ιεραρχία των αναγκών τους (Bass & Bass, 2009).

Ο Bass (1985) παρήγαγε μια πιο εκτεταμένη μορφή της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά τα μέσα της δεκαετίας του 1980. Επεκτείνοντας το έργο του Burns, ο Bass έδωσε μεγαλύτερη προσοχή στις ανάγκες των υφισταμένων παρά στις ανάγκες των ηγετών (Avolio & Yammarino, 2013). Πίστευε ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επικεντρώνονται στο αμοιβαίο ενδιαφέρον με τους υφισταμένους καθώς και στη βελτίωση της απόδοσης των υφισταμένων και στη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων τους (Bass & Avolio, 1993).

Ο Bass (1985) θεώρησε τη χαρισματική ηγεσία ή την εξιδανικευμένη επιρροή ως σημαντικό παράγοντα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, μεταξύ των αρκετών άλλων παραγόντων της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως η εμπνευσμένη ηγεσία, η πνευματική διέγερση και η εξατομικευμένη σκέψη. Αυτή η θεωρία στηρίζεται σε αυτούς τους τέσσερις παράγοντες μετασχηματιστικής ηγεσίας με μερικές τροποποιήσεις που βασίζονται στις κλίμακες των Bass & Avolio (2004), όπου η εξιδανικευμένη επιρροή παρουσιάζεται περαιτέρω σε δύο τμήματα: εξιδανικευμένες ιδιότητες και εξιδανικευμένες συμπεριφορές. Επιπλέον, η εμπνευσμένη ηγεσία ονομάζεται εμπνευσμένο κίνητρο (Bass & Bass, 2009; Bass & Avolio, 2004). Αυτοί οι πέντε παράγοντες, η εξιδανικευμένη επιρροή με τις δύο διαστάσεις, τα εξιδανικευμένα χαρακτηριστικά και τις εξιδανικευμένες συμπεριφορές, καθώς και τα εμπνευσμένα κίνητρα, η πνευματική διέγερση και η εξατομικευμένη σκέψη που χρησιμοποιήθηκαν από τους Bass & Avolio (2004) αποτελούν το βασικό θεωρητικό πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας σήμερα..

Συναλλακτική ηγεσία: Το άλλο σημαντικό στιλ ηγεσίας που συζητείται συχνά σε σχέση με το μετασχηματιστικό στιλ είναι το συναλλακτικό στιλ. Αυτό το στιλ ηγεσίας έχει ερευνηθεί και αναπτυχθεί όλα αυτά τα χρόνια από τις θεωρίες που προτάθηκαν από τους Bass (1985) και Bass & Avolio (1994, 1997,) Burns (1978) και Downton (1973). Ο Downton (1973) ανέπτυξε μια βάση για τη συναλλακτική ηγεσία θεωρώντας πως, μια «συναλλαγή» μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου είναι μια διαδικασία οικονομικής ανταλλαγής και πίστευε ότι η εκπλήρωση των αμοιβαίων συναλλακτικών δεσμεύσεων αποτελεί τη βάση της εμπιστοσύνης μεταξύ τους (Avolio & Yammarino, 2013). Επιπλέον, ο Downton πρότεινε ότι οι «θετικές» ανταμοιβές είχαν ως αποτέλεσμα την επιβράβευση των υφισταμένων για το επιτευχθέν επιθυμητό αποτέλεσμα ενώ οι «αρνητικές» ανταμοιβές όπως η τιμωρία προέκυψαν

από την αποτυχία των υφισταμένων να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα (Avolio & Yammarino, 2013).

Αργότερα, ο Burns (1978) περιέγραψε τη συναλλακτική σχέση ως τη διαδικασία με την οποία οι ηγέτες προσεγγίζουν τους οπαδούς με την προοπτική να παρέχουν ένα αντάλλαγμα σε μια καλή επίδοση. Τέτοιες συναλλαγές αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος της σχέσης μεταξύ ηγετών και οπαδών, ειδικά σε μεγάλους οργανισμούς. Στη συνέχεια, ο Bass (1985) πρότεινε μια θεωρία συναλλακτικής ηγεσίας συγκρίσιμη με αυτή των Downton & Burns. Αναφέρθηκε στην συναλλακτική ηγεσία ως μια ηγεσία που βασίζεται στις υποσχέσεις και τις ανταμοιβές για την καλή απόδοση ή τις συνέπειες για την κακή απόδοση. Ο Bass (1985) αναφέρει περαιτέρω ότι ο συναλλακτικός ηγέτης επιδιώκει μια ανταλλαγή κόστους - οφέλους για να καλύψει τις τρέχουσες υλικές και ψυχικές ανάγκες των υφισταμένων σε αντάλλαγμα για «συμβεβλημένες» υπηρεσίες που παρέχονται από τον υφιστάμενο.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες αναγνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των οπαδών τους και εξηγούν πώς αυτές οι ανάγκες και επιθυμίες θα ληφθούν υπόψη καθώς η απαιτούμενη προσπάθεια καταβάλλεται από τον υφιστάμενο (Bass, 1985). Σύμφωνα με τον Bass, *«τέτοια προσπάθεια απόδοσης ή κίνητρο για εργασία συνεπάγεται μια αίσθηση κατεύθυνσης στους υφιστάμενους καθώς και κάποιο βαθμό ενεργοποίησης»* (Bass, 1985). Εν ολίγοις, στη διαδικασία της συναλλαγής, ο ηγέτης αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων και *«διευκρινίζει για τον οπαδό πώς αυτές οι ανάγκες θα εκπληρωθούν σε αντάλλαγμα για την προσπάθεια ικανοποίησης και την απόδοση του»* (Bass, 1985).

Οι Robbins & Judge (2011) στην προσπάθειά τους να συγκρίνουν τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία έθεσαν το ερώτημα ποιο από τα δύο στιλ ηγεσίας επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι όταν η μετασχηματιστική ηγεσία συνδυάζεται με τη συναλλακτική παράγει αυξημένα επίπεδα αποδοτικότητας των εργαζομένων σε σύγκριση με αυτά που παράγει από μόνο της η συναλλακτική ηγεσία.

Παθητική Ηγεσία: Οι Bass & Avolio (2004) έχουν κατηγοριοποιήσει την παθητική ηγεσία σε δύο είδη τη διοίκηση κατά εξαίρεση με παθητική μορφή και το laissez-faire στιλ ηγεσίας (ελευθεριάζουσα ηγεσία). Και τα δύο στιλ ηγεσίας έχουν αρνητικές επιπτώσεις στους συνεργάτες και στους υφιστάμενους. (Bass & Avolio, 2004). Σύμφωνα με τον Northouse (2013), η παθητική ηγεσία είναι ένα στιλ που

χαρακτηρίζεται από έλλειψη εμπλοκής, έλλειψη ενδιαφέροντος για τους άλλους, μεγάλη αποφυγή ευθύνης και αναβλητικότητα. Ο ηγέτης δεν επιδιώκει να καλύψει τις ανάγκες των υφισταμένων του ή ακόμα και τις δικές του ανάγκες. Επιπλέον, οι ηγέτες αυτού του τύπου δεν είναι διορατικοί και αποτυγχάνουν να εμπνεύσουν ή να παρέχουν ένα κοινό όραμα (Zareen et al., 2014). Αυτό το σιλ ηγεσίας περιλαμβάνει έναν αδρανή ηγέτη που δεν ενδιαφέρεται για την υποκίνηση των υφισταμένων ώστε να τους πείσει να επιτύχουν ορισμένους στόχους (Yukl, 2010). Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το σιλ ηγεσίας αποτυγχάνουν να προσφέρουν οποιαδήποτε θετική ή αρνητική κατεύθυνση στους υπαλλήλους τους (Rothfelder et al., 2012). Οι Pieterse et al. (2010) σημειώνουν ότι αυτοί οι ηγέτες παραιτούνται πρακτικά από την άσκηση της ηγεσίας, κάτι που καταλήγει να δίνει στους υπαλλήλους περισσότερη εξουσία λήψης αποφάσεων από οποιοδήποτε άλλο σιλ ηγεσίας. Αυτό το σιλ ηγεσίας πλεονεκτεί στο ότι επιτρέπει στους συμμετέχοντες να αναπτύξουν εργασιακές σχέσεις και τους δίνει την ευκαιρία να λάβουν αποφάσεις ενώ ως μειονέκτημά του είναι ο κίνδυνος της λανθασμένης λήψης αποφάσεων (Northouse, 2013). Η απουσία οποιασδήποτε ηγεσίας οδηγεί σε μη επίτευξη στόχων και προωθεί κουλτούρες αναποτελεσματικής ηγεσίας (Schneider & Schröder, 2012).

1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούν έρευνες από τη διεθνή βιβλιογραφία που έχουν προσπαθήσει να συνδέσουν το σιλ ηγεσίας που υιοθετεί ένας ηγέτης με την αντίσταση (ή αντίστοιχα την αποδοχή) των οργανωσιακών αλλαγών από τους υφισταμένους του.

Οι Aarons et al. (2015) υποστηρίζουν ότι μια οργανωσιακή αλλαγή για να είναι επιτυχής πρέπει να έχει την κατάλληλη ηγεσία για να την υποστηρίξει. Ο πετυχημένος ηγέτης διατηρώντας θετική στάση προς τις στρατηγικές πρωτοβουλίες που λαμβάνουν χώρα με σκοπό να διευκολύνουν την αλλαγή, πρέπει να αποτελεί πρότυπο, επιδεικνύοντας δέσμευση στην αλλαγή (Agote et al., 2015). Ο Northouse (2013) τονίζει ότι οι ηγέτες όταν θέλουν να υποστηρίξουν μια οργανωσιακή αλλαγή παρουσιάζουν δύο γενικές συμπεριφορές. Από τη μια υποστηρίζουν τους εργαζόμενους αισθάνονται πιο άνετοι με τις αλλαγές που γίνονται και από την άλλη

φροντίζουν με τη συμπεριφορά τους να διευκολύνουν την επίτευξη του. Στην έρευνά τους, οι Farahnak et al. (2019) ανακάλυψαν ότι στις επιτυχημένες οργανωσιακές αλλαγές οι ηγέτες υιοθέτησαν κυρίως στιλ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας ώστε να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών και την αποδοχή των εργαζομένων. Συνεπώς, ο ηγέτης δεν αποτελούν μόνο υποστηρικτής της οργανωσιακής αλλαγής αλλά και παράγοντας με θετική επίδραση που ενθαρρύνει και υποστηρίζει τις συμπεριφορές των εργαζομένων που είναι προσανατολισμένες στην αλλαγή (Hussain et al., 2018).

Οι Holten & Brenner (2015) πραγματοποίησαν έρευνα με σκοπό να εξετάσουν τις διαδικασίες που μπορεί να συμβάλλουν στις θετικές αντιδράσεις των εργαζομένων σε μια οργανωτική αλλαγή. Οι ερευνητές εξέτασαν τις άμεσες και έμμεσες σχέσεις μεταξύ των στιλ ηγεσίας (μετασχηματιστικής και συναλλακτικής) και της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Χρησιμοποιώντας δεδομένα από μια διαχρονική έρευνα μεταξύ 351 εργαζομένων σε δύο οργανισμούς, η μελέτη παρακολούθησε τη σχεδιαζόμενη υλοποίηση των αλλαγών σε δύο διαφορετικούς χρόνους. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίου και αναλύθηκαν βάσει μοντελοποίησης δομικών εξισώσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό στιλ ηγεσίας συσχετίστηκαν με τη δέσμευση των διευθυντών απέναντι στην αλλαγή και με το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή των εργαζομένων. Η δέσμευση των διευθυντών συνδέθηκε, επίσης, με τη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στις οργανωτικές αλλαγές. Τα δύο στιλ ηγεσίας είχαν επίσης άμεση, μακροπρόθεσμη επίδραση στάση των εργαζομένων απέναντι στις οργανωτικές αλλαγές. Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρέασε θετικά τη στάση των εργαζομένων απέναντι στις οργανωτικές αλλαγές ενώ η συναλλακτική ηγεσία επηρέασε αρνητικά τη στάση των εργαζομένων απέναντι στις οργανωτικές αλλαγές. Αυτή είναι η πρώτη μελέτη που παρέχει διαχρονικά στοιχεία για τις άμεσες και έμμεσες επιπτώσεις των στιλ ηγεσίας απέναντι στις αντιδράσεις των εργαζομένων σε μια οργανωτική αλλαγή.

Οι Hamidianpour et al., (2016) πραγματοποίησαν μελέτη με σκοπό να αξιολογήσουν την επίδραση δύο παραγόντων της πολιτισμικής νοημοσύνης των διευθυντών και του μετασχηματιστικού στιλ ηγεσίας στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή. Ο πληθυσμός της έρευνας περιλαμβάνει διευθυντές και υπαλλήλους και το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 260 εργαζόμενους και 60 διευθυντές διαφόρων μονάδων από μια πολυεθνική εταιρεία. Τα δεδομένα

συλλέχθηκαν με χρήση ενός ερωτηματολογίου. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι η πολιτισμική νοημοσύνη των διευθυντών τόσο άμεσα όσο και μέσω του μετασχηματιστικού στιλ ηγεσίας έχει θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στην αντίσταση στην αλλαγή και επίσης το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας έχει θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στην αντίσταση στην αλλαγή. Οι ερευνητές κατέληξαν ότι ηγέτες με υψηλό επίπεδο πολιτισμικής νοημοσύνης που υιοθετούν ταυτόχρονα συμπεριφορές που αρμόζουν στην μετασχηματιστική ηγεσία μπορούν να μειώσουν το επίπεδο αντίστασης στις οργανωτικές αλλαγές που επιδεικνύουν οι υφιστάμενοι τους.

Οι Faurel & Süß (2018) ανέφεραν πως οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή επηρεάζονται από το στιλ ηγεσίας και ιδιαίτερα από το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας. Οι ηγέτες που εφαρμόζουν το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας ενθαρρύνουν την ετοιμότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων για αλλαγή και τους παρακινούν να δράσουν για να υποστηρίξουν την αλλαγή. Ωστόσο, το πώς η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει τους εργαζόμενους παραμένει ασαφές. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το κενό στη γνώση, πραγματοποίησαν μελέτη με σκοπό να αναλύσουν την εργασιακή δέσμευση και τις αντιληπτές συνέπειες μιας αλλαγής (σθένος) ως μηχανισμούς παρακίνησης που εξηγούν την επίδραση των μετασχηματιστικών ηγετών στη συμπεριφορά των εργαζομένων κατά την αλλαγή. Στη μελέτη συμμετείχαν 328 εργαζόμενοι που βίωσαν οργανωτικές αλλαγές για να ολοκληρώσουν. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εργασιακή δέσμευση και το σθένος λειτουργούν ως διαμεσολαβητικοί παράγοντες στη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συμπεριφοράς των εργαζομένων κατά την αλλαγή, επομένως προσδιορίζονται δύο μηχανισμοί παρακίνησης που ρίχνουν φως στη διαδικασία ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία και τις αντιλήψεις των ελκυστικών συνεπειών της αλλαγής, προκαλώντας στη συνέχεια μια θετική συμπεριφορά υπέρ της αλλαγής και μειώνοντας την αντίσταση τους στις αλλαγές. Με αυτόν τον τρόπο, η μελέτη επεκτείνει την έρευνα σχετικά με το ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά την οργανωτική αλλαγή και βοηθά στην ευαισθητοποίηση των διευθυντών σχετικά με το πώς μπορούν να επηρεάσουν θετικά τους υπαλλήλους στην πορεία μιας οργανωτικής αλλαγής.

Οι Khan et al. (2018) πραγματοποίησαν μελέτη με σκοπό να αναλύσουν τη σχέση μεταξύ του στιλ συναλλακτικής ηγεσίας και των παραγόντων που συνδέονται με την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην οργανωτική αλλαγή σε εταιρείες

τηλεπικοινωνιών. Για τη διερεύνηση των σχέσεων εφαρμόστηκε μια ποσοτική μεθοδολογία με χρήση κατάλληλου ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε σε δείγμα 506 εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της συσχέτισης έδειξαν ότι η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά και με τους τρεις παράγοντες (συχνότητα αλλαγής, εμπιστοσύνη στη διοίκηση και συμμετοχή των εργαζομένων στις αλλαγές) που αξιολογούν την αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή. Οι ερευνητές κατέληξαν ότι όσον αφορά την εμπιστοσύνη στη διοίκηση κατά τη διάρκεια μια οργανωτικής αλλαγής, το συναλλακτικό στιλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση και κάνει τους εργαζομένους πιο δεκτικούς σε μια οργανωτική αλλαγή μειώνοντας έτσι το επίπεδο αντίστασης που εμφανίζουν απέναντι στις οργανωτικές αλλαγές.

Οι Yue et al. (2019) με βάση ένα τυχαίο δείγμα 439 εργαζομένων στις Ηνωμένες Πολιτείες, εξέτασαν την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της διαφανούς οργανωτικής επικοινωνίας στην καλλιέργεια της οργανωτικής εμπιστοσύνης των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας οργανωσιακής αλλαγής. Επιπλέον, στην έρευνα διερευνήθηκε η αλληλεπίδραση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της διαφανούς επικοινωνίας και της οργανωτικής εμπιστοσύνης, και του αντίκτυπού τους στην αποδοχή των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Τα ευρήματα της έρευνας πρότειναν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η διαφανής επικοινωνία συσχετίστηκαν θετικά με την οργανωτική εμπιστοσύνη των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επηρέασε θετικά τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή (υψηλότερο επίπεδο αποδοχής).

Οι İnhandi et al., (2020) πραγματοποίησαν μελέτη με σκοπό να προσδιορίσουν τη σχέση των στιλ ηγεσίας των διευθυντών σχολικών μονάδων με την αντίσταση στην αλλαγή με βάση τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών και επίσης να αποκαλύψει εάν τα στιλ ηγεσίας των διευθυντών προβλέπουν την αντίσταση στην αλλαγή. Η έρευνα εφαρμόστηκε σε 505 εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε σχολικές μονάδες του δημόσιου τομέα στην Τουρκία. Η έρευνα βασίστηκε σε κατάλληλο ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν στην έρευνα, η παθητική ηγεσία δεν έχει σημαντική σχέση με τις διαστάσεις της αναζήτησης ρουτίνας και της γνωστικής ακαμψίας της αντίστασης στην αλλαγή, ωστόσο, έχει θετική σημαντική σχέση με τη συναισθηματική αντίδραση και τη βραχυπρόθεσμη εστίαση της αντίστασης στην αλλαγή. Επιπλέον, η δημοκρατική και μετασχηματιστική ηγεσία έχουν αρνητική σημαντική σχέση με τις διαστάσεις της

αντίστασης στην αλλαγή της αναζήτησης ρουτίνας και της συναισθηματικής αντίδρασης, ενώ δεν έχουν σημαντική σχέση με τη βραχυπρόθεσμη εστίαση και τη γνωστική ακαμψία της αντίστασης στην αλλαγή. Οι συγγραφείς κατέληξαν στο ότι η αλλαγή είναι μια πολύπλοκη διαδικασία με πολλούς παράγοντες. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αντισταθούν στην αλλαγή για διάφορους λόγους, όπως αβεβαιότητες, οικονομικές συνθήκες, εγκατάλειψη συνηθειών, ομαδική πίεση και φόβος αποτυχίας. Σε αυτές τις διαδικασίες οι ηγέτες των οργανισμών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής και της αντίστασης στην αλλαγή, με τις συμπεριφορές που συνδέονται με τη μετασχηματιστική ηγεσία να προβλέπουν μείωση της αντίστασης στις οποιεσδήποτε αλλαγές.

Οι Anggreini et al. (2022) στην έρευνα τους είχαν στόχο να μελετήσουν τους παράγοντες που πιθανώς επηρεάζουν την αντίσταση στην αλλαγή σε δημόσια νοσοκομεία. Για το σκοπό αυτό πραγματοποίησαν μια ποσοτική μελέτη σε δείγμα 155 επαγγελματιών υγείας. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με κατάλληλο ερωτηματολόγιο. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η ηγεσία, ειδικά η μετασχηματιστική ηγεσία, έχει θετική επίδραση στην αντίσταση στην αλλαγή (μειώνει το επίπεδο αντίστασης των εργαζομένων). Οι ερευνητές κατέληξαν στο ότι ένας ολοκληρωμένος τύπος ηγεσίας που βασίζεται στο μετασχηματιστικό στιλ ηγεσία είναι η σωστή επιλογή για την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή σε δημόσιους οργανισμούς και ιδιαίτερα στα νοσοκομεία. Σύμφωνα με τους Anggreini et al. (2022), μόλις οι εργαζόμενοι καταλάβουν το σκοπό της αλλαγής που λαμβάνει χώρα στα νοσοκομεία και τον ρόλο που διαδραματίζει, οι ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν μια μετασχηματιστική ηγετική πλευρά εμπνέοντας και διαμορφώνοντας την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων ώστε να παραμερίσουν τον εγωισμό τους για να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους αλλαγής. Σε αυτό το πλαίσιο, η επικοινωνία με γνώμονα τα δεδομένα, η κουλτούρα διαφάνειας και η ελευθερίας έκφρασης της γνώμης καθώς και ένα καλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης των ηγετών αναμένεται να βοηθήσουν στη διαδικασία αποδοχής της αλλαγής από την πλευρά των εργαζομένων.

Οι Mekonnen & Bayissa (2023) σε μελέτη τους είχαν στόχο να προσδιορίσουν την επίδραση του μετασχηματιστικού και του συναλλακτικού στιλ ηγεσίας στην ετοιμότητα για αλλαγή μεταξύ των επαγγελματιών υγείας στην περίπτωση επιλεγμένων δημόσιων νοσοκομείων. Οι ερευνητές επέλεξαν να πραγματοποιήσουν μια συγχρονικού τύπου μελέτη και δεδομένα συλλέχθηκαν από δείγμα 212

επαγγελματιών υγείας. Για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν κατάλληλα ερωτηματολόγια αξιολόγησης του στιλ ηγεσίας και της ετοιμότητας των εργαζομένων για αλλαγές. Από τα ευρήματα της έρευνας προέκυψε πως η ετοιμότητα των εργαζομένων για οργανωτικές αλλαγές βρέθηκε να είναι χαμηλή και στατιστικά σημαντική συσχέτιση τόσο με τη μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά όσο και με τη συναλλακτική ηγετική συμπεριφορά. Τόσο η μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά όσο και η συναλλακτική ηγετική συμπεριφορά βρέθηκαν να συμβάλλουν σημαντικά στη διακύμανση της ετοιμότητας για αλλαγή μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, σύμφωνα με τα ευρήματα. Ωστόσο, το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας φαίνεται να συνεισφέρει πιο πολύ στην πρόβλεψη της ετοιμότητας για αλλαγή μεταξύ των επαγγελματιών υγείας από το συναλλακτικό στιλ ηγεσίας. Οι ερευνητές κατέληξαν στο ότι όποτε επιδεικνύονται μετασχηματιστικές ή/και συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές από το διοικητικό προσωπικό, η ετοιμότητα για οργανωτική αλλαγή (δέσμευση και αποτελεσματικότητα) αυξάνεται μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Η μελέτη κατέληξε επίσης στο συμπέρασμα ότι περίπου το 25% της ετοιμότητας για οργανωτική αλλαγή μπορεί να προβλεφθεί από τα δύο στιλ ηγεσίας (μετασχηματιστική και συναλλακτική).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Για να διερευνηθεί το επίπεδο της αντίστασης των δημοσίων υπαλλήλων στην οργανωσιακή αλλαγή και η επίδραση του στιλ της ηγεσίας που εφαρμόζεται στο επίπεδο της αντίστασης στην αλλαγή επιλέχθηκε να υλοποιηθεί μία ποσοτική έρευνα σε Υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα και συγκεκριμένα στις Δημοσιονομικές Υπηρεσίες Εποπτείας και Ελέγχου (Δ.Υ.Ε.Ε.) του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών. Μια ποσοτική έρευνα είναι κατάλληλη για την αποτύπωση μιας κατάστασης σε ένα περιβάλλον, (όπως στην συγκεκριμένη περίπτωση την αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα) και τη συσχέτιση με κάποιον παράγοντα (όπως εδώ το στιλ ηγεσίας) και τις διαφορές ανεξάρτητων ομάδων (ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία και χαρακτηριστικά) (Bryman & Bell, 2011). Αναφορικά με το σχεδιασμό της έρευνας επιλέχθηκε ο συγχρονικός σχεδιασμός, ο οποίος επιτρέπει την αποτύπωση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών (αντίσταση στην αλλαγή και στιλ ηγεσίας) σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο (Creswell & Creswell, 2018). Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να διερευνηθεί η αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή σε υπηρεσία στο δημόσιο τομέα και να αξιολογηθεί ο ρόλος της ηγεσίας και των δημογραφικών / εργασιακών χαρακτηριστικών των δημοσίων υπαλλήλων στην παρούσα περίοδο και όχι διαχρονικά. Για το λόγο αυτό ο συγχρονικός σχεδιασμός θεωρήθηκε ο καταλληλότερος.

2.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Τα ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας είναι τα εξής:

1. Ποιο είναι το επίπεδο της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή στις Δ.Υ.Ε.Ε.;
2. Σχετίζεται το στιλ ηγεσίας με το επίπεδο της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή στις Δ.Υ.Ε.Ε.;

3. Σχετίζονται τα δημογραφικά / εργασιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων με το επίπεδο της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή στις Δ.Υ.Ε.Ε.;

Οι υποθέσεις που της παρούσας έρευνας διατυπώνονται βασισμένες στη βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος και έχουν ως εξής:

H1: Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά (μειώνει) το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή των υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε.

H2: Η συναλλακτική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά (μειώνει) το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή των υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε.

H3: Η παθητική ηγεσία επηρεάζει θετικά (αυξάνει) το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή των υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε.

H4: Η αντίσταση στην αλλαγή διαφέρει σημαντικά ως προς τα δημογραφικά εργασιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε.

2.3 ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

Στην έρευνα συμμετείχαν δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται στις Δημοσιονομικές Υπηρεσίες Εποπτείας και Ελέγχου του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών. Οι Δημοσιονομικές Υπηρεσίες Εποπτείας και Ελέγχου (Δ.Υ.Ε.Ε.) αποτελούν υπηρεσίες της Γενικής Διεύθυνσης Δημοσιονομικών Ελέγχων (Γ.Δ.Δ.Ε.) του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (ΓΛΚ), του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών. Το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους αποτελεί θεσμικό όργανο διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών από τη σύστασή του, το 1842, αμέσως σχεδόν μετά την ίδρυση του ελληνικού κράτους. Ιστορικά η λειτουργία των Δημοσιονομικών Υπηρεσιών Εποπτείας και Ελέγχου ξεκινάει με τον Α.Ν. 281/1936 όταν σε κάθε Υπουργείο ιδρύεται Υπηρεσία Έγκρισης και Εκκαθάρισης Δημοσίων Δαπανών οι οποίες στη συνέχεια μετονομάστηκαν σε Υπηρεσίες Εντελλομένων Εξόδων και Ειδικά Λογιστήρια, ενώ το 1955 συνιστώνται οι Υπηρεσίες Δημόσιου Λογιστικού στις κατά τόπους Νομαρχίες.

Το κύριο αντικείμενο των Δ.Υ.Ε.Ε. είναι ο δημοσιονομικός έλεγχος. Ο δημοσιονομικός έλεγχος αφορά στον έλεγχο της διαχείρισης του δημοσίου χρήματος τόσο ως προς την είσπραξη όσο και ως προς την διάθεσή του. Λαμβάνοντας υπόψη το όργανο που ασκεί τον έλεγχο, οι ΔΥΕΕ ασκούν Διοικητικό έλεγχο που έρχεται να συμπληρώσει τον Δικαστικό έλεγχο των δημόσιων οικονομικών που

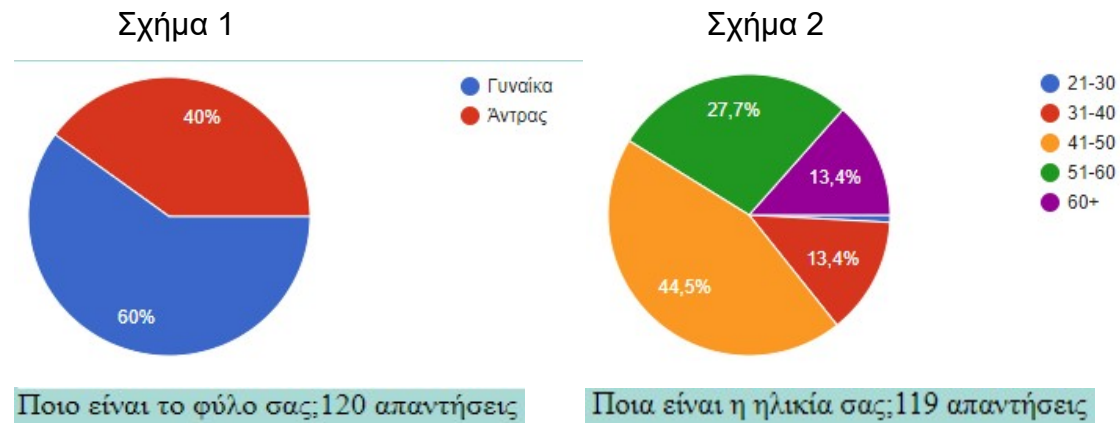
ασκείται από το Ελεγκτικό Συνέδριο και τον Κοινοβουλευτικό έλεγχο που ασκείται από τη Βουλή κατά την ψήφιση του Προϋπολογισμού. (Μπαμπαλιούτας, Λ., 2018).

Αποστολή των Δ.Υ.Ε.Ε. είναι η διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων και των δαπανών των Φορέων της Γενικής Κυβέρνησης να γίνεται βάσει της αρχής της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης η οποία αποτελεί θεμελιώδη αρχή του διεθνούς δημοσιονομικού δικαίου, εξασφαλίζοντας την νομιμότητα και κανονικότητα των δημοσίων δαπανών (Ν.4270/2014, άρ. 91, παρ.2). Ο έλεγχος που άσκησαν οι Δ.Υ.Ε.Ε. επί σειρά ετών ήταν κυρίως προληπτικός. Ωστόσο την 1η Ιανουαρίου 2017 έλαβαν χώρα σημαντικές αλλαγές καθώς οι Δ.Υ.Ε.Ε. έπαψαν πλέον μετά από ογδόντα χρόνια να ασκούν τον παραδοσιακό τους ρόλο του προληπτικού ελέγχου και ανέλαβαν νέες αρμοδιότητες που αφορούσαν τη διενέργεια κατασταλτικών, προγραμματισμένων, έκτακτων και ειδικών ελέγχων στους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης. Οι υπάλληλοι κλήθηκαν να ανταποκριθούν σε μια σειρά αλλαγών κατά τον επαναπροσδιορισμό του ρόλου των Δ.Υ.Ε.Ε., που αφορούσαν την δομή τους, το νομοθετικό πλαίσιο, το ρόλο τους, τις διαδικασίες και τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό.

Τις Δ.Υ.Ε.Ε. σύμφωνα με το ΠΔ 142/2017 (Οργανισμός του Υπουργείου Οικονομικών) αποτελούν 63 δομές που καλύπτουν γεωγραφικά το σύνολο της επικράτειας. Συγκεκριμένα οχτώ Δ.Υ.Ε.Ε. έχουν αρμοδιότητες σε Υπουργεία, τέσσερις εδρεύουν στο νομό Αττικής, δώδεκα στις έδρες των Περιφερειών και τριάντα εννέα έχουν έδρα τους λοιπούς νομούς. Στις Δ.Υ.Ε.Ε. απασχολούνται κατά την διεξαγωγή της έρευνας συνολικά 423 υπάλληλοι κατά πλειοψηφία στον κλάδο Δημοσιονομικών.

Η επιλογή του δείγματος βασίστηκε στη μεθοδολογία δειγματοληψίας που είναι γνωστή ως δειγματοληψία ευκολίας. Η συγκεκριμένη μορφή δειγματοληψίας επιτρέπει στον ερευνητή να επιλέξει δείγμα από το γενικότερο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον του (Creswell & Creswell, 2018). Συνολικά ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από τους 423 δημόσιους υπαλλήλους στις 63 Δ.Υ.Ε.Ε. της χώρας. Στάλθηκε ηλεκτρονικά με επιτυχία (σύμφωνα με τα αποδεικτικά ηλεκτρονικής αποστολής) επιστολή πρόσκλησης για συμμετοχής στην έρευνα στους υπαλλήλους των Υπηρεσιών και εκδηλώθηκε ενδιαφέρον συμμετοχής από 120 υπαλλήλους οι οποίοι έκαναν χρήση του συνδέσμου και απάντησαν στα ερωτηματολόγια, ποσοστό δείγματος επί του πληθυσμού 28.4%.

Τα δημογραφικά στοιχεία των 120 δημόσιων υπάλληλων που συμμετείχαν στην έρευνα δίνονται στον Πίνακα 1.

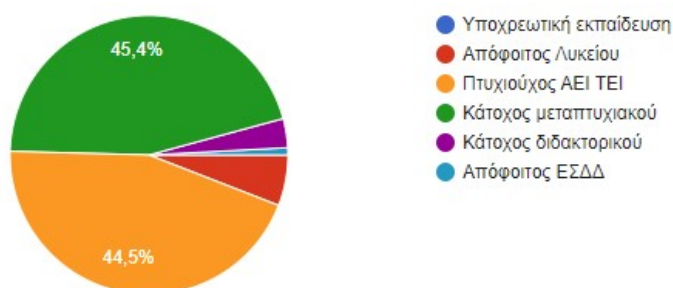


Από τους 120 συμμετέχοντες οι 72 (60%) ήταν γυναίκες και οι 48 (40%) ήταν άντρες. Αναφορικά με την ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων, το 44.5% (n = 53) ανέφεραν πως ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 41 έως 50 ετών και το 27.7% (n = 33) ανέφεραν πως ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 51 έως 60 ετών. Στις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες καταγράφηκε μικρότερο ποσοστό συμμετοχής (0.8% στην ηλικιακή ομάδα 21-30 ετών, 13.4% στην ηλικιακή ομάδα 31-40 ετών και 13.4% στην ηλικιακή ομάδα 60+ ετών).



Η πλειοψηφία του δείγματος ήταν έγγαμοι (n=89, 74.6%) και είχαν παιδιά (n=83, 70.9%).

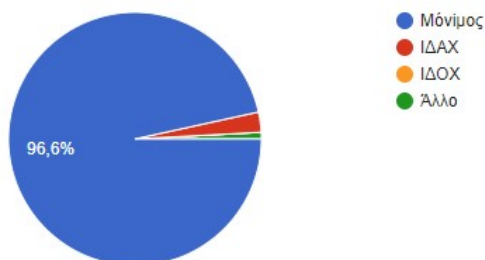
Σχήμα 5



Ποιο είναι το επίπεδο των σπουδών σας;
119 απαντήσεις

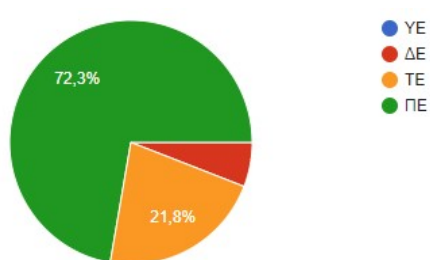
Επιπρόσθετα, το μεγαλύτερο ποσοστό των δημόσιων υπάλληλων στο δείγμα της έρευνας ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ / ΤΕΙ ($n = 53$, 44.5%) και κάτοχοι μεταπτυχιακού ($n = 54$, 45.4%).

Σχήμα 6



Ποιο είναι το είδος της εργασιακής σας σχέσης;
117 απαντήσεις

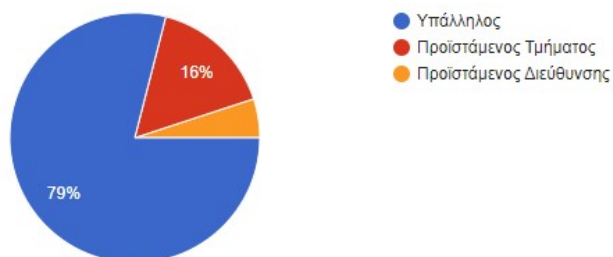
Σχήμα 7



Ποια είναι η κατηγορία εργασίας σας;
119 απαντήσεις

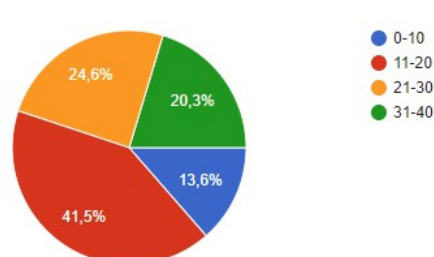
Αναφορικά με τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος, από τον Πίνακα 1 προκύπτει πως το 96.6% ($n = 113$) των συμμετεχόντων είχαν μόνιμη θέση εργασίας, το 72.3% ($n = 86$) ανήκαν στην κατηγορία πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και το 21.8% ($n = 26$) ανήκαν στην κατηγορία τεχνολογικής εκπαίδευσης.

Σχήμα 8



Ποια είναι η θέση ευθύνης που έχετε;
119 απαντήσεις

Σχήμα 9



Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δημόσιο;
118 απαντήσεις

Επιπρόσθετα, το 16% (n = 19) ήταν προϊστάμενοι τμήματος και το 5% (n = 6) ήταν προϊστάμενοι διεύθυνσης. Τέλος, από τον Πίνακα 1 προκύπτει πως το 41.5% (n = 49) των υπάλληλων που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφεραν προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα από 11 έως 20 έτη. Αντίστοιχα, το 24.6% (n = 29) ανέφεραν προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα από 21 έως 30 έτη και το 20.3% (n = 24) ανέφεραν προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα πάνω από 30 έτη.

Πίνακας 1. Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία του δείγματος δημοσίων υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα

		n	%
Φύλο	Άντρας	48	40.0%
	Γυναίκα	72	60.0%
Ηλικία	21-30	1	0.8%
	31-40	16	13.4%
	41-50	53	44.5%
	51-60	33	27.7%
	60+	16	13.4%
	Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος/η	89
	Άγαμος/η	30	25.2%
Παιδιά	Ναι	83	70.9%
	Όχι	34	29.1%
Προϋπηρεσία στο δημόσιο	0-10	16	13.6%
	11-20	49	41.5%
	21-30	29	24.6%
	31-40	24	20.3%
Είδος εργασιακής σχέσης	Μόνιμος	113	96.6%
	ΙΔΑΧ	3	2.6%
	ΙΔΟΧ	0	0.0%
	Άλλο	1	0.9%
Επίπεδο σπουδών	Απόφοιτος Λυκείου	7	5.9%
	Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	53	44.5%
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	54	45.4%
	Κάτοχος διδακτορικού	4	3.4%
	Απόφοιτος ΕΣΔΔ	1	0.8%
Κατηγορία εργασίας	ΔΕ	7	5.9%
	ΤΕ	26	21.8%
	ΠΕ	86	72.3%
Θέση ευθύνης	Υπάλληλος	94	79.0%
	Προϊστάμενος/η Τμήματος	19	16.0%
	Προϊστάμενος/η Δ/νσης	6	5.0%

2.4 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας έγινε με τη διανομή κατάλληλου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου το οποίο βασίστηκε στις κλίμακες Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio & Bass, 2004) και Resistance to Change Scale (Oreg, 2003; Kouri et al., 2020).

Η κλίμακα Resistance to Change Scale του Oreg (2003) που στα ελληνικά έχει σταθμιστεί από τους Kouri et al. (2020) αποτελείται από 17 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert από 1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 6 = Συμφωνώ απόλυτα, που αξιολογούν το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή των εργαζομένων.

Συνολικά η κλίμακα αξιολογεί τη συνολική αντίσταση στην αλλαγή αλλά και τέσσερις υποδιαστάσεις της:

1. Αναζήτηση ρουτίνας (ερωτήσεις 1 έως 5): ερευνά το κατά πόσο ένας εργαζόμενος θεωρεί τις αλλαγές στο χώρο εργασίας του ως κάτι θετικό ή αρνητικό, αν αναζητά την εργασιακή ρουτίνα ή ψάχνει τρόπους να την αλλάξει, κατά πόσο του αρέσει να δοκιμάζει νέα και διαφορετικά πράγματα και αν προτιμάει να βαρεθεί παρά να εκπλαγεί από κάτι αναπάντεχο.
2. Συναισθηματική Αντίδραση (ερωτήσεις 6 έως 9): ερευνά το κατά πόσο ένας εργαζόμενος επηρεάζεται σε συναισθηματικό/ ψυχικό επίπεδο από πιθανές αλλαγές στον εργασιακό του χώρο, αν θα ένιωθε άγχος και ένταση ακόμα και αν θα σκέφτονταν ότι τα πράγματα θα πήγαιναν καλά χωρίς να απαιτείται επιπλέον δουλειά.
3. Βραχυπρόθεσμη εστίαση (ερωτήσεις 10 έως 13): ερευνά το κατά πόσο ένας εργαζόμενος θεωρεί τις αλλαγές στην εργασία του ταλαιπωρία και εστιάζοντας βραχυπρόθεσμα δεν επιθυμεί αλλαγές ακόμη και στις περιπτώσεις που στο μέλλον αυτές ενδέχεται να είναι θετικές και ωφέλιμες βελτιώνοντας την ζωή του.
4. Γνωστική ακαμψία (ερωτήσεις 14 έως 17): ερευνά το κατά πόσο ένας εργαζόμενος δεν αλλάζει εύκολα και συχνά γνώση και αντίληψη για κάτι και διατηρεί σταθερές απόψεις στην πάροδο του χρόνου.

Από τις απαντήσεις των δημόσιων υπαλλήλων στις 17 ερωτήσεις προκύπτουν τέσσερις μεταβλητές που αφορούν τις τέσσερις υποδιαστάσεις της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή. Οι τέσσερις μεταβλητές υπολογίζονται από το μέσο όρο των

απαντήσεων στις αντίστοιχες ερωτήσεις που ενσωματώνονται σε κάθε μεταβλητή. Για τον υπολογισμό των μεταβλητών οι απαντήσεις στις ερωτήσεις 4 και 14 πρέπει να κωδικοποιηθούν αντίστροφα λόγω του τρόπου διατυπώνονται. Επιπλέον, υπολογίζεται το συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή με βάση το μέσο όρο των απαντήσεων στο σύνολο των 17 ερωτήσεων. Όλες οι μεταβλητές λαμβάνουν τιμή στο διάστημα [1, 6], με την τιμή 1 να αντιστοιχεί στο ελάχιστο επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή και το 6 να αντιστοιχεί στο μέγιστο επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή.

Η κλίμακα Multifactor Leadership Questionnaire των Avolio & Bass (2004) περιλαμβάνει 45 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert από 0 = Καθόλου έως 4 = Σχεδόν πάντα που αξιολογούν το στιλ ηγεσίας που ασκείται σε έναν χώρο εργασίας (36 ερωτήσεις) καθώς και την έκβαση (αποτέλεσμα) της ηγεσίας (9 ερωτήσεις). Λόγω του περιεχομένου της παρούσας εργασία χρησιμοποιήθηκαν μόνο οι 36 ερωτήσεις που αξιολογούν το στιλ ηγεσίας που ασκείται σε έναν χώρο εργασίας. Οι ερωτήσεις αυτές αξιολογούν χαρακτηριστικά των τριών στιλ ηγεσίας που πραγματευόμαστε δηλαδή τη μετασχηματιστική ηγεσία, τη συναλλακτική ηγεσία και παθητική ηγεσία.

Για τη μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνονται 20 ερωτήσεις δομημένες σε πέντε κλίμακες:

1. Εξιδανικευμένη Επιρροή - Χαρακτηριστικά (Idealized Influence - Attributes) (Ερωτήσεις: 10, 18, 21 και 25): Με αυτή την κλίμακα διερευνάται η συχνότητα που οι ηγέτες εμπνέουν δύναμη και αυτοπεποίθηση, οικοδομούν εμπιστοσύνη, δημιουργούν συναισθήματα υπερηφάνειας σε όσους εργάζονται μαζί τους και υπερβαίνουν τα δικά τους ατομικά συμφέροντα για το καλό της ομάδας τους.
2. Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορές (Idealized Influence - Behaviors) (Ερωτήσεις: 6, 14, 23 και 34): Με αυτή την κλίμακα διερευνάται η συχνότητα που οι ηγέτες μιλούν για τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους, εστιάζουν σε ένα επιθυμητό όραμα και τη συλλογική αποστολή που πρέπει να εκπληρωθεί, ενεργούν με ακεραιότητα και λαμβάνουν υπόψη τους τις ηθικές προεκτάσεις των πράξεων τους.
3. Εμπνευσμένο κίνητρο (Inspiration Motivation) (Ερωτήσεις: 9, 13, 26 και 36): Με αυτή την κλίμακα διερευνάται η συχνότητα που οι ηγέτες υιοθετούν τρόπους και συμπεριφορές με σκοπό την παρακίνηση των εργαζομένων

αποδίδοντας νόημα στο έργο τους και μιλούν με αισιοδοξία και ενθουσιασμό για τους στόχους και το μέλλον του οργανισμού.

4. Διανοητική Διέγερση (Inspirational Stimulation) (Ερωτήσεις: 2, 8, 30 και 32): Με αυτή την κλίμακα διερευνάται η συχνότητα που οι ηγέτες ενεργοποιούν τους οπαδούς τους να καταβάλουν προσπάθεια για καινοτομία και δημιουργικότητα θέτοντας σε αμφισβήτηση τις υπάρχουσες υποθέσεις, αναδιατυπώνοντας προβλήματα και προσεγγίζοντας παλιές καταστάσεις με νέους τρόπους και διαφορετικές οπτικές γωνίες.
5. Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον (Individual Consideration) (Ερωτήσεις: 15, 19, 29 και 31): Αυτή η κλίμακα μετρά τη συχνότητα με την οποία οι ηγέτες δίνουν προσοχή στις ανάγκες κάθε οπαδού για επίτευγμα και ανάπτυξη ενεργώντας ως προπονητής ή μέντορας, αφιερώνοντας χρόνο για την καθοδήγησή του, διακρίνοντας από την ομάδα, προσδίδοντας του αξία ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες φιλοδοξίες και ικανότητες .

Από τις απαντήσεις των δημόσιων υπαλλήλων στις 20 ερωτήσεις προκύπτουν πέντε μεταβλητές που αφορούν τις πέντε υποδιαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι πέντε μεταβλητές υπολογίζονται από το μέσο όρο των απαντήσεων στις αντίστοιχες ερωτήσεις που ενσωματώνονται σε κάθε μεταβλητή. Επιπλέον, υπολογίζεται το συνολικό επίπεδο εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας με βάση το μέσο όρο των απαντήσεων στο σύνολο των 20 ερωτήσεων. Όλες οι μεταβλητές λαμβάνουν τιμή στο διάστημα $[0, 4]$, με την τιμή 0 να αντιστοιχεί στο ελάχιστο επίπεδο μετασχηματιστικής ηγεσίας και το 4 να αντιστοιχεί στο μέγιστο επίπεδο μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Για τη συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνονται 8 ερωτήσεις δομημένες σε δύο κλίμακες:

1. Εξαρτημένη Ανταμοιβή (Contingent Reward) (Ερωτήσεις: 1, 11, 16 και 35): Με αυτή την κλίμακα διερευνάται η συχνότητα που οι ηγέτες καθιστούν σαφή τα οφέλη από την επίτευξη των επιθυμητών στόχων, επιβραβεύουν τους οπαδούς τους σε αντάλλαγμα για την επίτευξη των αναμενόμενων επιπέδων απόδοσης, κάνουν κατανοητό ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων, και εκφράζουν ξεκάθαρα την ικανοποίησή τους όταν τα μέλη της ομάδας τους ανταποκρίνονται με επιτυχία στις προσδοκίες .

2. Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική (Management by Exception - Active) (Ερωτήσεις: 4, 22, 24 και 27): Με αυτή την κλίμακα διερευνάται η συχνότητα που οι ηγέτες παρακολουθούν και καταγράφουν τις αποκλίσεις, τα λάθη τις αστοχίες και τις αποτυχίες επίτευξης των στόχων.

Από τις απαντήσεις των δημόσιων υπαλλήλων στις 8 ερωτήσεις προκύπτουν δύο μεταβλητές που αφορούν τις δύο υποδιαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας. Οι δύο μεταβλητές υπολογίζονται από το μέσο όρο των απαντήσεων στις αντίστοιχες ερωτήσεις που ενσωματώνονται σε κάθε μεταβλητή. Επιπλέον, υπολογίζεται το συνολικό επίπεδο εφαρμογής συναλλακτικής ηγεσίας με βάση το μέσο όρο των απαντήσεων το σύνολο των 8 ερωτήσεων. Όλες οι μεταβλητές λαμβάνουν τιμή στο διάστημα $[0, 4]$, με την τιμή 0 να αντιστοιχεί στο ελάχιστο επίπεδο συναλλακτικής ηγεσίας και το 4 να αντιστοιχεί στο μέγιστο επίπεδο συναλλακτικής ηγεσίας.

Για τη παθητική ηγεσία περιλαμβάνονται 8 ερωτήσεις δομημένες σε δύο κλίμακες:

1. Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Παθητική (Management by Exception - Passive) (Ερωτήσεις: 3, 12, 17 και 20): Με αυτή την κλίμακα διερευνάται η συχνότητα που οι ηγέτες περιμένουν να εμφανιστεί ένα πρόβλημα ή να γίνει σοβαρό και χρόνιο πριν προχωρήσουν σε διορθωτικές ενέργειες.
2. Ελευθεριάζουσα Ηγεσία (Laissez-Faire) (Ερωτήσεις: 5, 7, 28 και 33): Με αυτή την κλίμακα διερευνάται η συχνότητα που οι ηγέτες αρνούνται να αναλάβουν τις ευθύνες που αποτελούν μέρος της θέσης τους ως ηγέτες, αποφεύγουν να πάρουν αποφάσεις, και να εμπλακούν όταν συμβαίνουν σοβαρά ζητήματα ή είναι απόντες στις δύσκολες καταστάσεις .

Από τις απαντήσεις των δημόσιων υπαλλήλων στις 8 ερωτήσεις προκύπτουν δύο μεταβλητές που αφορούν τις δύο υποδιαστάσεις της παθητικής ηγεσίας. Οι δύο μεταβλητές υπολογίζονται από το μέσο όρο των απαντήσεων στις αντίστοιχες ερωτήσεις που ενσωματώνονται σε κάθε μεταβλητή. Επιπλέον, υπολογίζεται το συνολικό επίπεδο εφαρμογής παθητικής ηγεσίας με βάση το μέσο όρο των απαντήσεων το σύνολο των 8 ερωτήσεων. Όλες οι μεταβλητές λαμβάνουν τιμή στο διάστημα $[0, 4]$, με την τιμή 0 να αντιστοιχεί στο ελάχιστο επίπεδο παθητικής ηγεσίας και το 4 να αντιστοιχεί στο μέγιστο επίπεδο παθητικής ηγεσίας.

2.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Η χορήγηση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με ηλεκτρονικό τρόπο με χρήση της δωρεάν πλατφόρμας Google Forms. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αναρτήθηκε στην πλατφόρμα και ο υπερσύνδεσμος (link) του ερωτηματολογίου αποστάλθηκε στους ενδιαφερόμενους για συμμετοχή στην έρευνα δημόσιους υπαλλήλους με email μέσω κοινοποίησης. Στη συνοδευτική επιστολή του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου υπήρχε ενημέρωση για την ανωνυμία, την προαιρετική συμμετοχή και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων. Όσοι από τους υπαλλήλους των Δ.Υ.Ε.Ε. επιθυμούσαν να συμμετέχουν συμπλήρωσαν και υπέβαλλαν το ερωτηματολόγιο διαδικτυακά. Η διάρκεια συλλογής των δεδομένων ορίστηκε να είναι οι τρεις εβδομάδες και μετά τη λήξη της διορίας η πλατφόρμα απενεργοποιήθηκε και δεν μπορούσαν να ληφθούν πλέον άλλες απαντήσεις. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας τα δεδομένα αντλήθηκαν από την πλατφόρμα, κωδικοποιήθηκαν και καταχωρήθηκαν στο λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας SPSS όπου και πραγματοποιήθηκε η στατιστική επεξεργασία τους.

2.6 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

Από το ερωτηματολόγιο της έρευνας και τις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν (Resistance to Change Scale και Multifactor Leadership Questionnaire) προκύπτουν οι ανεξάρτητες και οι εξαρτημένες μεταβλητές της έρευνας. Αναλυτικότερα, οι ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας ορίζονται να είναι τα τρία στηλ ηγεσίας:

1. Μετασχηματιστική
2. Συναλλακτική
3. Παθητική

Επιπρόσθετα, ανεξάρτητες μεταβλητές ορίζονται να είναι τα δημογραφικά/εργασιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων των Δ.Υ.Ε.Ε..

Αντίστοιχα, οι εξαρτημένες μεταβλητές της έρευνας ορίζονται να είναι οι τέσσερις διαστάσεις της αντίστασης στην αλλαγή και το συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή:

1. Αναζήτηση ρουτίνας
2. Συναισθηματική Αντίδραση
3. Βραχυπρόθεσμη εστίαση
4. Γνωστική ακαμψία
5. Συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή

Για να αξιολογηθεί η αξιοπιστία των διαστάσεων του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα υπολογίστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach. Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται με αναλυτικό τρόπο τα αποτελέσματα. Τα στοιχεία δείχνουν πως όλες οι διαστάσεις που αντιστοιχούν στις μεταβλητές της έρευνας εμφανίζουν αρκετά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας επειδή ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach υπερβαίνει την τιμή 0.6 σε όλες τις περιπτώσεις.

Ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach για το τμήμα του ερωτηματολογίου Resistance to Change Scale εμφανίζει πολύ υψηλό επίπεδο (0,862) , ομοίως και ο συντελεστής για το τμήμα Multifactor Leadership Questionnaire (0,879).

Πίνακας 2. Συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach για τα ερωτηματολόγια της έρευνας

Ερωτηματολόγιο και κλίμακα	Πλήθος ερωτήσεων	α του Cronbach
Resistance to Change Scale	17	0.862
Αναζήτηση ρουτίνας	5	0.772
Συναισθηματική αντίδραση	4	0.823
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	4	0.859
Γνωστική ακαμψία	4	0.663
Multifactor Leadership Questionnaire	36	0.879
Μετασχηματιστική	20	0.958
Συναλλακτική	8	0.832
Παθητική	8	0.911

2.7 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας SPSS. Αρχικά υπολογίστηκαν οι δείκτες περιγραφικής στατιστικής με σκοπό να εξεταστεί το επίπεδο της αντίστασης στις αλλαγές που επιδεικνύουν οι δημόσιοι υπάλληλοι στις Δ.Υ.Ε.Ε. και για να εξεταστεί ποιο σιλι ηγεσίας εφαρμόζεται πιο συχνά σε αυτές. Επειδή οι μεταβλητές της έρευνας είναι ποσοτικές και λαμβάνουν τιμή στο διάστημα [1, 6] και [0, 4], από τους δείκτες της περιγραφικής στατιστικής χρησιμοποιήθηκαν ο μέσος όρος (ΜΟ) και η τυπική απόκλιση (ΤΑ).

Στη συνέχεια στα δεδομένα εφαρμόστηκαν τα κριτήρια επαγωγικής στατιστικής t-test και one-way ANOVA με σκοπό να εξεταστούν πιθανές διαφορές στο επίπεδο της αντίστασης στην αλλαγή των δημοσιονομικών υπαλλήλων ως προς τα δημογραφικά/εργασιακά χαρακτηριστικά τους. Ο έλεγχος t-test εφαρμόστηκε για τη σύγκριση μεταξύ δύο ανεξάρτητων ομάδων (πχ ως προς το φύλο) ενώ ο έλεγχος one-way ANOVA εφαρμόστηκε για τη σύγκριση μεταξύ τριών ή περισσότερων ανεξάρτητων ομάδων (πχ ως προς την ηλικιακή ομάδα). Επιπρόσθετα, στις περιπτώσεις που ο έλεγχος one-way ANOVA έδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά στα δεδομένα εφαρμόστηκε το κριτήριο πολλαπλών συγκρίσεων του Tukey με σκοπό να εξεταστεί μεταξύ ποιων ομάδων παρατηρείται η στατιστικά σημαντική διαφορά. Τέλος, στα δεδομένα εφαρμόστηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman και η μέθοδος της γραμμικής παλινδρόμησης με τη μέθοδο της προς τα εμπρός εισαγωγής δεδομένων (forward selection method). Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman χρησιμοποιήθηκε για να εξεταστεί η συσχέτιση μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή και των τριών σιλι ηγεσίας ενώ η μέθοδος της γραμμικής παλινδρόμησης χρησιμοποιήθηκε για να εξεταστεί ποιες συμπεριφορές των τριών σιλι ηγεσία μπορούν να προβλέψουν το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή των δημοσιονομικών υπαλλήλων. Όλες οι αναλύσεις επαγωγικής στατιστικής πραγματοποιήθηκαν ορίζοντας επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$.

2.8 ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

Αρχικά ενημερώθηκε η Γενική Διεύθυνση Δημοσιονομικών Ελέγχων για το περιεχόμενο, το σκοπό και τη διαδικασία της έρευνας η οποία παρείχε την άδεια για την διεξαγωγή της.

Ως προς το Multifactor Leadership Questionnaire των Avolio & Bass εξασφαλίστηκαν οι απαιτούμενες άδειες χρήσης από την “Mind Garden, Inc” καθόσον το ερωτηματολόγιο προστατεύεται από πνευματικά δικαιώματα. Οι άδειες επισυνάπτονται στο παράρτημα.

Στη διεξαγωγή της έρευνας έχουν ληφθεί υπόψη όλοι οι προτεινόμενοι κανόνες ηθικής και δεοντολογίας της βιβλιογραφίας (Creswell, 2019). Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και ανώνυμη ενώ οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πλήρως για το σκοπό της έρευνας με κατάλληλο εισαγωγικό σημείωμα. Επιπλέον, τηρήθηκαν οι κανόνες εμπιστευτικότητας καθ’ όλη τη διάρκεια της έρευνας. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αποθηκεύτηκαν στον προσωπικό υπολογιστή του ερευνητή και χρησιμοποιήθηκαν μόνο για ερευνητικούς λόγους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

3.1 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η πρώτη ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων έχει σκοπό να παρουσιάσει τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή των υπαλλήλων των Δ.Υ.Ε.Ε. Τα αποτελέσματα δίνονται με χρήση μέτρων περιγραφικής στατιστικής στους πίνακες που ακολουθούν.

Στον Πίνακα 3 δίνονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης για τη διάσταση «Αναζήτηση Ρουτίνας» της κλίμακας Resistance to Change (διαβάθμιση απαντήσεων από 1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 6 = Συμφωνά απόλυτα). Τα ευρήματα δείχνουν πως οι συμμετέχοντες δημόσιοι υπάλληλοι τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι θα προτιμούσαν μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη από αναπάντεχα γεγονότα (ΜΟ = 3.6, ΤΑ = 1.3) και με το ότι κάθε φορά που η ζωή τους ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα, ψάχνουν τρόπους να την αλλάξουν (ΜΟ = 3.7, ΤΑ = 1.1). Αντίθετα, τείνουν να διαφωνήσουν με το ότι γενικά, θεωρούν ότι οι αλλαγές είναι κάτι αρνητικό (ΜΟ = 2.3, ΤΑ = 0.9) και ομοίως τείνουν να διαφωνήσουν με το ότι τους αρέσει να κάνουν τα ίδια παλιά πράγματα παρά να δοκιμάζουν νέα και διαφορετικά (ΜΟ = 2.5, ΤΑ = 1.0).

Ο μέσος όρος της κλίμακας «Αναζήτηση Ρουτίνας» (με αντιστραμμένη την κωδικοποίηση της ερώτησης 4) βρέθηκε να ισούται με 2.9 (ΤΑ = 0.8) σε μια κλίμακα που έχει πιθανό εύρος [1, 6]. Το αποτέλεσμα αυτό μας δείχνει πως οι δημόσιοι υπάλληλοι στο δείγμα της έρευνας μας, σε μέτριο προς μικρό βαθμό αναζητούν τη ρουτίνα στην καθημερινότητα τους και στον εργασιακό χώρο τους.

Πίνακας 3. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τη διάσταση «Αναζήτηση ρουτίνας» της κλίμακας Resistance to Change

	ΜΟ	ΤΑ
Γενικά θεωρώ ότι οι αλλαγές είναι κάτι αρνητικό	2.3	0.9
Θα προτιμούσα μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη από αναπάντεχα γεγονότα	3.6	1.3
Μου αρέσει να κάνω τα ίδια παλιά πράγματα παρά να δοκιμάζω νέα και διαφορετικά	2.5	1.0
Κάθε φορά που η ζωή μου ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα, ψάχνω τρόπους να την αλλάξω	3.7	1.1
Προτιμώ να βαρεθώ παρά να εκπλαγώ	3.0	1.2
Αναζήτηση ρουτίνας	2.9	0.8

Στον Πίνακα 4 δίνονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης για τη διάσταση «Συναισθηματική Αντίδραση» της κλίμακας Resistance to Change (διαβάθμιση απαντήσεων από 1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 6 = Συμφωνά απόλυτα). Τα ευρήματα δείχνουν πως οι συμμετέχοντες υπάλληλοι των Δ.Υ.Ε.Ε. τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδιασμού, αγχώνονται (MO = 3.7, TA = 1.2) ενώ τείνουν να διαφωνήσουν με το αν υπηρεσία τους άλλαζε τα κριτήρια απόδοσης θα τους έκανε να νιώθουν άβολα ακόμα κι αν σκεφτόντουσαν ότι τα πράγματα θα πήγαιναν καλά χωρίς να χρειαστεί να κάνουν επιπλέον δουλειά (MO= 2.8, TA =1.1). Επίσης τείνουν να διαφωνήσουν με το ότι αν ενημερώνονταν ότι πρόκειται να υπάρξει μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα στην υπηρεσία τους, μάλλον θα ένιωθαν άγχος (MO = 3.1, TA = 1.3). Ομοίως τείνουν να διαφωνήσουν ότι θα βρίσκονταν κάπως σε ένταση αν πληροφορούνταν για αλλαγές στο σχεδιασμό (MO = 3.2, TA = 1.2).

Ο μέσος όρος της κλίμακας «Συναισθηματική Αντίδραση» βρέθηκε να ισούται με 3.2 (TA = 1.0) σε μια κλίμακα που έχει πιθανό εύρος [1, 6]. Το αποτέλεσμα αυτό μας δείχνει πως οι δημόσιοι υπάλληλοι στο δείγμα της έρευνας σε μέτριο προς μικρό βαθμό επηρεάζονται συναισθηματικά από μια αλλαγή στον εργασιακό χώρο τους.

Πίνακας 4. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τη διάσταση «Συναισθηματική Αντίδραση» της κλίμακας Resistance to Change

	MO	TA
Αν ενημερωνόμουν ότι πρόκειται να υπάρξει μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα στην υπηρεσία μου, μάλλον θα ένιωθα άγχος	3.1	1.3
Όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στο σχεδιασμό, είμαι κάπως σε ένταση	3.2	1.2
Όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδιασμού, αγχώνομαι	3.7	1.2
Αν η υπηρεσία μου άλλαζε τα κριτήρια απόδοσης, θα με έκανε να νιώθω άβολα ακόμα κι αν σκεφτόμουν ότι τα πράγματα θα πήγαιναν καλά χωρίς να χρειαστεί να κάνω επιπλέον δουλειά	2.8	1.1
Συναισθηματική αντίδραση	3.2	1.0

Στον Πίνακα 5 δίνονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης για τη διάσταση «Βραχυπρόθεσμη εστίαση» της κλίμακας Resistance to Change (διαβάθμιση απαντήσεων από 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 6=Συμφωνά απόλυτα). Τα ευρήματα δείχνουν πως οι συμμετέχοντες δημόσιοι υπάλληλοι τείνουν να διαφωνήσουν με το ότι συχνά, νιώθουν λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές που μπορεί να βελτιώσουν τη ζωή τους (MO= 2.3, TA= 1.0) και με το ότι μερικές φορές πιάνουν τον εαυτό τους να αποφεύγει αλλαγές που ξέρουν ότι θα είναι καλές (MO= 2.3, TA =1.0). Επίσης τείνουν να διαφωνήσουν με το ότι όταν κάποιος τους πιέζει να αλλάξουν κάτι, τείνουν να αντιστέκονται ακόμα κι αν πιστεύουν ότι η αλλαγή μπορεί τελικά να τους ωφελήσει (MO= 2.5, TA= 1.1). Παρόμοια, τείνουν να διαφωνήσουν ότι τους φαίνεται πραγματική ταλαιπωρία η αλλαγή σχεδίων (MO= 2.9, TA= 1.1).

Ο μέσος όρος της κλίμακας «Βραχυπρόθεσμη εστίαση» βρέθηκε να ισούται με 2.5 (TA=0.9) σε μια κλίμακα που έχει πιθανό εύρος [1, 6]. Το αποτέλεσμα αυτό μας δείχνει πως οι δημόσιοι υπάλληλοι στο δείγμα της έρευνας σε μικρό βαθμό αναγνωρίζουν τις βραχυπρόθεσμες επιδράσεις των αλλαγών στον εργασιακό χώρο τους και αντιστέκονται σε αυτές.

Πίνακας 5. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τη διάσταση «Βραχυπρόθεσμη εστίαση» της κλίμακας Resistance to Change

	MO	TA
Η αλλαγή σχεδίων μου φαίνεται πραγματική ταλαιπωρία.	2.9	1.1
Συχνά, νιώθω λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές που μπορεί να βελτιώσουν τη ζωή μου.	2.3	1.0
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντιστέκομαι ακόμα κι αν πιστεύω ότι η αλλαγή μπορεί τελικά να με ωφελήσει.	2.5	1.1
Μερικές φορές πιάνω τον εαυτό μου να αποφεύγει αλλαγές που ξέρω ότι θα είναι καλές για μένα.	2.3	1.0
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	2.5	0.9

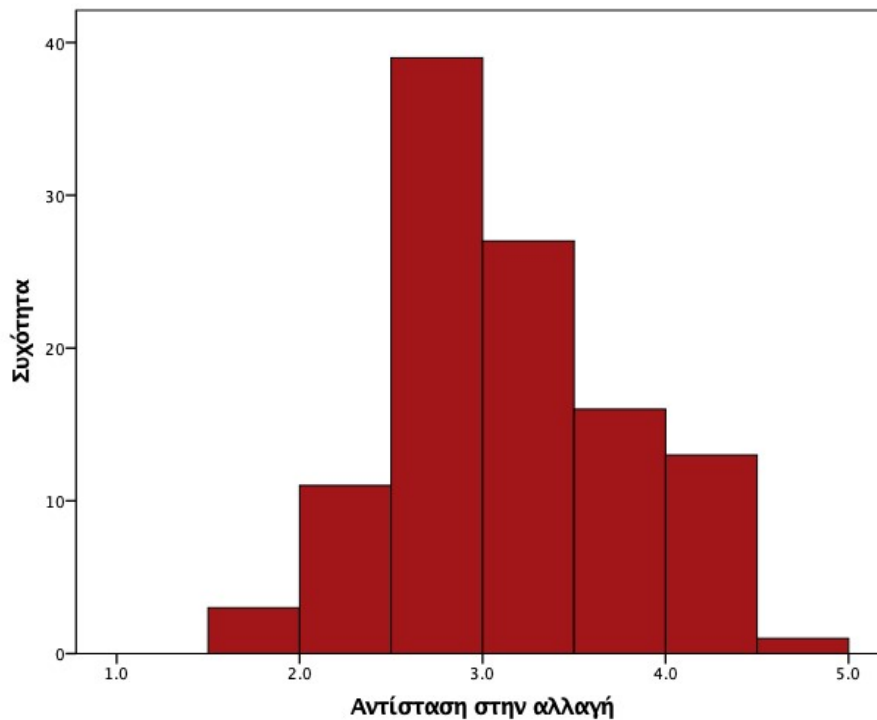
Στον Πίνακα 6 δίνονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης για τη διάσταση «Γνωστική ακαμψία» της κλίμακας Resistance to Change (διαβάθμιση απαντήσεων από 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 6=Συμφωνά απόλυτα). Τα ευρήματα δείχνουν πως οι συμμετέχοντες δημόσιοι υπάλληλοι τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι δεν αλλάζουν γνώμη εύκολα (MO= 3.7, TA= 1.1) και με το ότι οι απόψεις τους είναι πολύ σταθερές στην πάροδο του χρόνου (MO= 3.8, TA=1.0). Επίσης, τείνουν να διαφωνήσουν με το ότι μόλις καταλήξουν σε ένα συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξουν γνώμη (MO= 3.4, TA= 1.0) και παρόμοια τείνουν να διαφωνήσουν ότι αλλάζουν συχνά γνώμη (MO= 2.7, TA= 1.0).

Ο μέσος όρος της κλίμακας «Γνωστική ακαμψία» βρέθηκε (με αντιστροφή της κωδικοποίησης στην ερώτηση 14) να ισούται με 3.8 (TA = 0.7) σε μια κλίμακα που έχει πιθανό εύρος [1, 6]. Το αποτέλεσμα αυτό μας δείχνει πως οι υπάλληλοι στις Δ.Υ.Ε.Ε. σε μέτριο προς μεγάλο βαθμό έχουν την τάση να μην αλλάζουν εύκολα άποψη/ γνώμη.

Πίνακας 6. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τη διάσταση «Γνωστική ακαμψία» της κλίμακας Resistance to Change

	MO	TA
Αλλάζω συχνά γνώμη	2.7	1.0
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα	3.7	1.1
Μόλις καταλήξω σε ένα συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη	3.4	1.0
Οι απόψεις μου είναι πολύ σταθερές στην πάροδο του χρόνου	3.8	1.0
Γνωστική ακαμψία	3.8	0.7

Τέλος, στο Διάγραμμα 1 δίνεται η κατανομή της συνολικής κλίμακας «Αντίσταση στην αλλαγή». Τα αποτελέσματα δείχνουν πως το μέσο επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή των δημόσιων υπαλλήλων είναι 3.1 (TA = 0.6) σε μια κλίμακα που έχει πιθανό εύρος [1, 6]. Το αποτέλεσμα αυτό μας δείχνει πως οι δημόσιοι υπάλληλοι στο δείγμα της έρευνας έχουν ένα μέτριο προς μικρό επίπεδο αντίστασης προς τις αλλαγές.



Διάγραμμα 1. Κατανομή της συνολικής κλίμακας «Αντίσταση στην αλλαγή»

3.2 ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η δεύτερη ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων έχει σκοπό να παρουσιάσει τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων στις Δ.Υ.Ε.Ε. για το στιλ ηγεσίας που ασκείται στον εργασιακό χώρο τους. Τα αποτελέσματα δίνονται με χρήση μέτρων περιγραφικής στατιστικής στους πίνακες που ακολουθούν.

Στον Πίνακα 7 δίνονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης για το βαθμό υιοθέτησης συμπεριφορών που αρμόζουν στη μετασχηματιστική ηγεσία (σε κλίμακα από 0 = καθόλου έως 4 = σχεδόν πάντα). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν πως περιστασιακά στον εργασιακό χώρο τους εφαρμόζεται συμπεριφορές που αρμόζουν στη διάσταση «Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά» (ΜΟ = 2.1, ΤΑ = 1.1) και στη διάσταση «Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορές» (ΜΟ = 2.2, ΤΑ = 0.8) της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Παρόμοια, τα ευρήματα δείχνουν πως οι δημόσιοι υπάλληλοι που συμμετείχαν στο δείγμα της έρευνας αναγνωρίζουν πως περιστασιακά στον εργασιακό χώρο τους εφαρμόζεται συμπεριφορές που αρμόζουν στη διάσταση «Εμπνευσμένο κίνητρο» (ΜΟ = 2.1, ΤΑ = 1.0), στη διάσταση «Διανοητική Διέγερση» (ΜΟ = 2.0, ΤΑ = 0.9) και στη διάσταση «Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον» (ΜΟ=2.1, ΤΑ=1.0) της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Συνολικά, οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως στον εργασιακό τους χώρο εφαρμόζεται περιστασιακά το στιλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας (ΜΟ = 2.1, ΤΑ = 0.9).

Πίνακας 7. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας

	ΜΟ	ΤΑ
Εξιδανικευμένη Επιρροή- Χαρακτηριστικά	2.1	1.1
Ερώτηση 10 MLQ*	2.2	1.3
Ερώτηση 18 MLQ*	1.9	1.3
Ερώτηση 21 MLQ*	2.1	1.3
Ερώτηση 25 MLQ*	2.3	1.2
Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορές	2.2	0.8
Ερώτηση 6 MLQ*	2.0	1.1
Ερώτηση 14 MLQ*	2.1	1.1
Ερώτηση 23 MLQ*	2.3	1.1
Ερώτηση 34 MLQ*	2.2	1.2
Εμπνευσμένο κίνητρο	2.1	1.0
Ερώτηση 9 MLQ*	2.0	1.1
Ερώτηση 13 MLQ*	2.1	1.2
Ερώτηση 26 MLQ*	1.7	1.3
Ερώτηση 36 MLQ*	2.5	1.1
Διανοητική Διέγερση	2.0	0.9
Ερώτηση 2 MLQ*	2.1	1.1
Ερώτηση 8 MLQ*	2.0	1.0
Ερώτηση 30 MLQ*	2.0	1.1
Ερώτηση 32 MLQ*	2.0	1.1
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	2.1	1.0
Ερώτηση 15 MLQ*	2.1	1.3
Ερώτηση 19 MLQ*	2.3	1.2
Ερώτηση 29 MLQ*	1.9	1.2
Ερώτηση 31 MLQ*	2.2	1.3
Μετασχηματιστική Σύνολο	2.1	0.9

*Οι ερωτήσεις παραθέτονται σύμφωνα με την αρίθμησή τους στο ερωτηματολόγιο MLQ εξαιτίας της προστασίας τους από πνευματικά δικαιώματα. (© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com).

Στον Πίνακα 8 δίνονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης για το βαθμό υιοθέτησης συμπεριφορών που αρμόζουν στη συναλλακτική ηγεσία (σε κλίμακα από 0 = καθόλου έως 4 = σχεδόν πάντα).

Τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν πως περιστασιακά στον εργασιακό χώρο τους εφαρμόζεται συμπεριφορές που αρμόζουν στη διάσταση «Εξαρτημένη Ανταμοιβή» (ΜΟ= 2.2, ΤΑ= 0.9) και στη διάσταση «Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική» (ΜΟ= 2.1, ΤΑ= 0.8) της συναλλακτικής ηγεσίας. Συνολικά, οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως στον εργασιακό τους χώρο εφαρμόζεται περιστασιακά το στυλ της συναλλακτικής ηγεσίας (ΜΟ = 2.1, ΤΑ = 0.8).

Πίνακας 8. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις συμπεριφορές της συναλλακτικής ηγεσίας

	ΜΟ	ΤΑ
Εξαρτημένη Ανταμοιβή	2.2	0.9
Ερώτηση 1 MLQ*	2.1	1.1
Ερώτηση 11 MLQ*	2.1	1.2
Ερώτηση 16 MLQ*	2.2	1.2
Ερώτηση 35 MLQ*	2.5	1.1
Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική	2.1	0.8
Ερώτηση 4 MLQ*	2.0	1.0
Ερώτηση 22 MLQ*	2.2	1.1
Ερώτηση 24 MLQ*	2.5	1.1
Ερώτηση 27 MLQ*	1.6	1.0
Συναλλακτική Σύνολο	2.1	0.8

*Οι ερωτήσεις παραθέτονται σύμφωνα με την αρίθμησή τους στο ερωτηματολόγιο MLQ εξαιτίας της προστασίας τους από πνευματικά δικαιώματα. (© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com).

Στον Πίνακα 9 δίνονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης για το βαθμό υιοθέτησης συμπεριφορών που αρμόζουν στη παθητικής ηγεσία (σε κλίμακα από 0 = καθόλου έως 4 = σχεδόν πάντα).

Τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνωρίζουν πως σπάνια στον εργασιακό χώρο τους εφαρμόζεται συμπεριφορές που αρμόζουν στη διάσταση «Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Παθητική» (MO = 1.4, TA = 1.0) και στη διάσταση «Ελευθεριάζουσα Ηγεσία» (MO = 1.2, TA = 1.0) της παθητικής ηγεσίας. Συνολικά, οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως στον εργασιακό τους χώρο εφαρμόζεται σπάνια το στυλ της παθητικής ηγεσίας (MO = 1.3, TA = 0.9).

Πίνακας 9. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις συμπεριφορές της παθητικής ηγεσίας

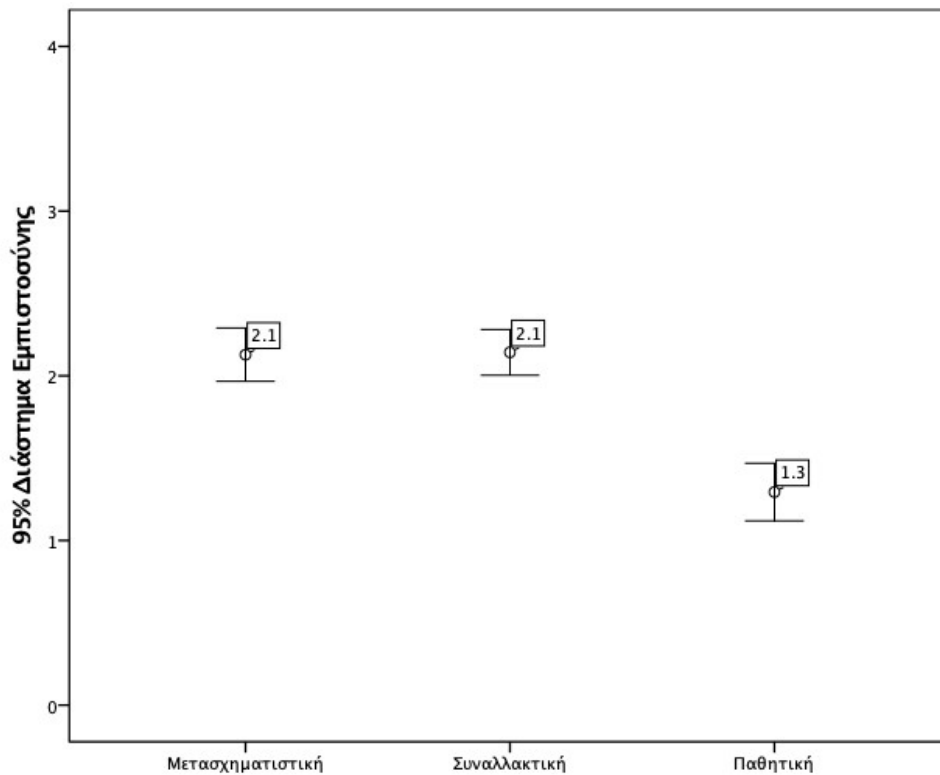
	MO	TA
Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Παθητική	1.4	1.0
Ερώτηση 3 MLQ*	1.8	1.2
Ερώτηση 12 MLQ*	1.3	1.2
Ερώτηση 17 MLQ*	1.2	1.2
Ερώτηση 20 MLQ*	1.2	1.3
Ελευθεριάζουσα Ηγεσία	1.2	1.0
Ερώτηση 5 MLQ*	1.3	1.2
Ερώτηση 7 MLQ*	1.2	1.2
Ερώτηση 28 MLQ*	1.2	1.2
Ερώτηση 33 MLQ*	1.2	1.1
Παθητική Σύνολο	1.3	0.9

*Οι ερωτήσεις παραθέτονται σύμφωνα με την αρίθμησή τους στο ερωτηματολόγιο MLQ εξαιτίας της προστασίας τους από πνευματικά δικαιώματα. (© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com).

Στο Διάγραμμα 2 δίνεται σε μορφή μέσου όρου και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης η συχνότητα χρήσης συμπεριφορών που αρμόζουν με τα τρία σιλι ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική, παθητική).

Συμπερασματικά, προκύπτει πως στις Δ.Υ.Ε.Ε. εφαρμόζεται περιστασιακά ένας συνδυασμός μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας ενώ σπάνια γίνεται εφαρμογή συμπεριφορών παθητικής ηγεσίας.

Διάγραμμα 2. Συχνότητα χρήσης μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και παθητικής ηγεσίας στο δημόσιο τομέα



3.3 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ / ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Η επόμενη ανάλυση είχε σκοπό να εξετάσει το αν το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή των υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε. διαφέρει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό σε σύγκριση με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους.

Η πρώτη ανάλυση που πραγματοποιήθηκε είχε στόχο να εξετάσει τις πιθανές διαφορές ως προς το φύλο των δημόσιων υπαλλήλων. Από το στατιστικό κριτήριο t-test δεν καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στο συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ αντρών και γυναικών ($t = 0.158$, $p = 0.875$). Παρόμοια, δεν καταγράφηκε καμία σημαντική διαφορά στις τέσσερις υποδιαστάσεις που αξιολογούν το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή καθώς και στις τέσσερις συγκρίσεις καταγράφηκε p-value μεγαλύτερο του $\alpha = 0.05$ (Πίνακας 10).

Πίνακας 10. Αντίσταση στην αλλαγή ως προς το φύλο: ευρήματα κριτηρίου t-test

	Φύλο	N	ΜΟ	ΤΑ	t	p
Αναζήτηση ρουτίνας	Άντρας	48	3.0	0.8	0.551	0.583
	Γυναίκα	72	2.9	0.8		
Συναισθηματική αντίδραση	Άντρας	48	3.1	0.8	-1.222	0.224
	Γυναίκα	72	3.3	1.1		
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Άντρας	48	2.5	0.9	-0.083	0.934
	Γυναίκα	72	2.5	0.9		
Γνωστική ακαμψία	Άντρας	48	3.9	0.7	1.678	0.096
	Γυναίκα	72	3.7	0.7		
Αντίσταση στην αλλαγή	Άντρας	48	3.1	0.5	0.158	0.875
	Γυναίκα	72	3.1	0.7		

Η επόμενη ανάλυση που πραγματοποιήθηκε είχε στόχο να εξετάσει τις πιθανές διαφορές ως προς την ηλικιακή ομάδα των δημόσιων υπαλλήλων.

Από το στατιστικό κριτήριο one-way ANOVA καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στο συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των τεσσάρων ηλικιακών ομάδων ($F = 3.106$, $p = 0.029$) ενώ καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά και στις υποδιαστάσεις «Συναισθηματική Αντίδραση» ($F = 4.099$, $p = 0.008$) και «Βραχυπρόθεσμη εστίαση» ($F = 3.251$, $p = 0.024$) (Πίνακας 11).

Πίνακας 11. Αντίσταση στην αλλαγή ως προς την ηλικιακή ομάδα : ευρήματα κριτηρίου one-way ANOVA

		N	MO	TA	F	p
Αναζήτηση ρουτίνας	Έως 40	17	3.1	0.8	0.875	0.456
	41-50	53	2.8	0.8		
	51-60	33	3.0	0.8		
	60+	16	3.0	1.0		
Συναισθηματική αντίδραση	Έως 40	17	3.7	0.7	4.099	0.008
	41-50	53	2.9	0.9		
	51-60	33	3.4	1.1		
	60+	16	3.4	0.9		
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Έως 40	17	2.9	0.9	3.251	0.024
	41-50	53	2.3	0.7		
	51-60	33	2.7	0.9		
	60+	16	2.7	1.2		
Γνωστική ακαμψία	Έως 40	17	3.8	0.6	0.095	0.963
	41-50	53	3.8	0.7		
	51-60	33	3.8	0.8		
	60+	16	3.9	0.8		
Αντίσταση στην αλλαγή	Έως 40	17	3.4	0.6	3.106	0.029
	41-50	53	2.9	0.5		
	51-60	33	3.2	0.6		
	60+	16	3.2	0.8		

Για να εξεταστεί μεταξύ ποιων ηλικιακών ομάδων καταγράφεται στατιστικά σημαντική διαφορά στα ευρήματα που αναδείχθηκαν από τον Πίνακα 11 εφαρμόστηκε στα δεδομένα το κριτήριο πολλαπλών συγκρίσεων με τη μέθοδο Tukey.

Από τον Πίνακα 12 προκύπτει πως οι υπάλληλοι στις Δ.Υ.Ε.Ε. έως 40 ετών έχουν σημαντικά υψηλότερο επίπεδο συναισθηματικής αντίδρασης στις αλλαγές σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους ηλικίας 41 έως 50 ετών (Μέση Διαφορά = 0.81, $p = 0.013$). Παρόμοια, προκύπτει πως οι υπάλληλοι έως 40 ετών έχουν σημαντικά υψηλότερο επίπεδο βραχυπρόθεσμης εστίασης σε σύγκριση με τους υπαλλήλους ηλικίας 41 έως 50 ετών (Μέση Διαφορά = 0.67, $p = 0.033$). Τέλος, προκύπτει πως οι υπάλληλοι έως 40 ετών έχουν σημαντικά υψηλότερο επίπεδο συνολικής αντίστασης στην αλλαγή σε σύγκριση με τους υπαλλήλους ηλικίας 41 έως 50 ετών (Μέση Διαφορά = 0.44, $p = 0.049$).

Πίνακας 12. Αντίσταση στην αλλαγή ως προς την ηλικιακή ομάδα : ευρήματα πολλαπλών συγκρίσεων με τη μέθοδο Tukey

	(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Μέση Διαφορά	p	95% Διάστημα Εμπιστοσύνης		
					Κάτω όριο	Άνω όριο	
Συναισθηματική αντίδραση	Έως 40 ετών	41-50	.81*	.013	.13	1.50	
		51-60	.32	.670	-.42	1.06	
		60+	.33	.745	-.53	1.19	
	41-50	Έως 40 ετών	-.81*	.013	-1.50	-.13	
		51-60	-.49	.092	-1.04	.05	
		60+	-.48	.285	-1.19	.22	
	51-60	Έως 40 ετών	-.32	.670	-1.06	.42	
		41-50	.49	.092	-.05	1.04	
		60+	.01	1.00	-.74	.76	
					0		
	60+	Έως 40 ετών	-.33	.745	-1.19	.53	
		41-50	.48	.285	-.22	1.19	
51-60		-.01	1.00	-.76	.74		
				0			

Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Έως 40 ετών	41-50	.67*	.033	.04	1.30
		51-60	.29	.678	-.38	.96
		60+	.24	.859	-.55	1.02
	41-50	Έως 40 ετών	-.67*	.033	-1.30	-.04
		51-60	-.38	.207	-.88	.12
		60+	-.43	.309	-1.07	.21
	51-60	Έως 40 ετών	-.29	.678	-.96	.38
		41-50	.38	.207	-.12	.88
		60+	-.05	.997	-.74	.64
60+	Έως 40 ετών	-.24	.859	-1.02	.55	
	41-50	.43	.309	-.21	1.07	
	51-60	.05	.997	-.64	.74	
Αντίσταση στην αλλαγή	Έως 40 ετών	41-50	.44*	.049	.00	.88
		51-60	.17	.784	-.30	.64
		60+	.13	.919	-.41	.68
	41-50	Έως 40 ετών	-.44*	.049	-.88	.00
		51-60	-.27	.185	-.62	.08
		60+	-.31	.290	-.75	.14
	51-60	Έως 40 ετών	-.17	.784	-.64	.30
		41-50	.27	.185	-.08	.62
		60+	-.03	.998	-.51	.44
	60+	Έως 40 ετών	-.13	.919	-.68	.41
		41-50	.31	.290	-.14	.75
		51-60	.03	.998	-.44	.51

Η επόμενη ανάλυση που πραγματοποιήθηκε είχε στόχο να εξετάσει τις πιθανές διαφορές ως προς την εργασιακή προϋπηρεσία των δημόσιων υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε..

Από το στατιστικό κριτήριο one-way ANOVA δεν καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στο συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των τεσσάρων κατηγοριών εργασιακής προϋπηρεσίας ($F = 0.160$, $p = 0.923$). Παρόμοια, δεν καταγράφηκε καμία σημαντική διαφορά στις τέσσερις υποδιαστάσεις που αξιολογούν το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή καθώς και στις τέσσερις συγκρίσεις καταγράφηκε p -value μεγαλύτερο του $\alpha = 0.05$ (Πίνακας 13).

Πίνακας 13. Αντίσταση στην αλλαγή ως προς την προϋπηρεσία : ευρήματα κριτηρίου one-way ANOVA

		N	MO	TA	F	p
Αναζήτηση ρουτίνας	0-10	16	2.8	0.7	0.269	0.847
	11-20	49	3.0	0.8		
	21-30	29	2.9	1.0		
	31-40	24	2.9	0.8		
Συναισθηματική αντίδραση	0-10	16	3.1	0.7	0.809	0.491
	11-20	49	3.2	1.0		
	21-30	29	3.0	1.1		
	31-40	24	3.4	1.1		
Γνωστική ακαμψία	0-10	16	3.8	0.6	1.349	0.262
	11-20	49	3.8	0.7		
	21-30	29	4.0	0.8		
	31-40	24	3.6	0.8		
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	0-10	16	2.7	0.8	1.392	0.249
	11-20	49	2.4	0.8		
	21-30	29	2.4	0.8		
	31-40	24	2.8	1.1		
Αντίσταση στην αλλαγή	0-10	16	3.1	0.5	0.160	0.923
	11-20	49	3.1	0.6		
	21-30	29	3.1	0.7		
	31-40	24	3.2	0.7		

Στη συνέχεια, η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε είχε στόχο να εξετάσει τις πιθανές διαφορές ως προς την οικογενειακή κατάσταση των δημόσιων υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε..

Από το στατιστικό κριτήριο t-test δεν καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στο συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ έγγαμων και άγαμων ($t = 0.296$, $p = 0.690$). Παρόμοια, δεν καταγράφηκε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στις τέσσερις υποδιαστάσεις που αξιολογούν το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή καθώς και στις τέσσερις συγκρίσεις καταγράφηκε p-value μεγαλύτερο του $\alpha = 0.05$ (Πίνακας 14).

Πίνακας 14. Αντίσταση στην αλλαγή ως προς την οικογενειακή κατάσταση: ευρήματα κριτηρίου t-test

	Οικογενειακή Κατάσταση	N	ΜΟ	ΤΑ	t	p
Αναζήτηση ρουτίνας	Έγγαμος/η	89	2.9	0.8	0.216	0.830
	Άγαμος/η	30	2.9	0.8		
Συναισθηματική αντίδραση	Έγγαμος/η	89	3.2	1.0	-0.137	0.891
	Άγαμος/η	30	3.2	0.9		
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Έγγαμος/η	89	2.5	0.9	0.046	0.963
	Άγαμος/η	30	2.5	0.9		
Γνωστική ακαμψία	Έγγαμος/η	89	3.8	0.7	0.432	0.212
	Άγαμος/η	30	3.7	0.7		
Αντίσταση στην αλλαγή	Έγγαμος/η	89	3.1	0.6	0.296	0.690
	Άγαμος/η	30	3.1	0.5		

Επιπρόσθετα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση που είχε στόχο να εξετάσει τις πιθανές διαφορές ως προς την ύπαρξη παιδιών.

Από το στατιστικό κριτήριο t-test δεν καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στο συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ όσων έχουν και όσων δεν έχουν παιδιά ($t = 0.408$, $p = 0.684$). Παρόμοια, δεν καταγράφηκε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στις τέσσερις υποδιαστάσεις που αξιολογούν το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή καθώς και στις τέσσερις συγκρίσεις καταγράφηκε p-value μεγαλύτερο του $\alpha = 0.05$ (Πίνακας 15).

Πίνακας 15. Αντίσταση στην αλλαγή ως προς την ύπαρξη παιδιών : ευρήματα κριτηρίου t-test

	Παιδιά	N	ΜΟ	ΤΑ	t	p																																									
Αναζήτηση ρουτίνας	Ναι	83	3.0	0.8	0.509	0.612																																									
	Όχι	34	2.9	0.8			Συναισθηματική αντίδραση	Ναι	83	3.2	1.1	0.191	0.849	Όχι	34	3.2	0.8	Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Ναι	83	2.5	0.9	-0.472	0.638	Όχι	34	2.6	0.9	Γνωστική ακαμψία	Ναι	83	3.8	0.8	1.145	0.255	Όχι	34	3.7	0.7	Αντίσταση στην αλλαγή	Ναι	83	3.1	0.7	0.408	0.684	Όχι
Συναισθηματική αντίδραση	Ναι	83	3.2	1.1	0.191	0.849																																									
	Όχι	34	3.2	0.8			Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Ναι	83	2.5	0.9	-0.472	0.638	Όχι	34	2.6	0.9	Γνωστική ακαμψία	Ναι	83	3.8	0.8	1.145	0.255	Όχι	34	3.7	0.7	Αντίσταση στην αλλαγή	Ναι	83	3.1	0.7	0.408	0.684	Όχι	34	3.1	0.6								
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Ναι	83	2.5	0.9	-0.472	0.638																																									
	Όχι	34	2.6	0.9			Γνωστική ακαμψία	Ναι	83	3.8	0.8	1.145	0.255	Όχι	34	3.7	0.7	Αντίσταση στην αλλαγή	Ναι	83	3.1	0.7	0.408	0.684	Όχι	34	3.1	0.6																			
Γνωστική ακαμψία	Ναι	83	3.8	0.8	1.145	0.255																																									
	Όχι	34	3.7	0.7			Αντίσταση στην αλλαγή	Ναι	83	3.1	0.7	0.408	0.684	Όχι	34	3.1	0.6																														
Αντίσταση στην αλλαγή	Ναι	83	3.1	0.7	0.408	0.684																																									
	Όχι	34	3.1	0.6																																											

Η επόμενη ανάλυση που πραγματοποιήθηκε είχε στόχο να εξετάσει τις πιθανές διαφορές ως προς το επίπεδο σπουδών των δημόσιων υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε..

Από το στατιστικό κριτήριο one-way ANOVA δεν καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στο συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των τεσσάρων κατηγοριών εκπαιδευτικού επιπέδου ($F = 1.657$, $p = 0.180$). Παρόμοια, δεν καταγράφηκε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στις τέσσερις υποδιαστάσεις που αξιολογούν το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των τεσσάρων κατηγοριών εκπαιδευτικού επιπέδου (p -value μεγαλύτερο του $\alpha = 0.05$, Πίνακας 16).

Πίνακας 16. Αντίσταση στην αλλαγή ως προς το επίπεδο σπουδών: ευρήματα κριτηρίου one-way ANOVA

		N	MO	TA	F	p
Αναζήτηση ρουτίνας	Απόφοιτος Λυκείου	7	3.2	0.8	1.973	0.122
	Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	53	3.1	0.8		
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	54	2.8	0.7		
	Κάτοχος διδακτορικού	4	2.6	1.4		
Συναισθηματική αντίδραση	Απόφοιτος Λυκείου	7	3.4	1.0	2.132	0.100
	Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	53	3.4	1.1		
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	54	3.1	0.8		
	Κάτοχος διδακτορικού	4	2.4	1.2		
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Απόφοιτος Λυκείου	7	2.6	1.0	1.074	0.363
	Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	53	2.7	0.9		
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	54	2.4	0.8		
	Κάτοχος διδακτορικού	4	2.1	1.5		
Γνωστική ακαμψία	Απόφοιτος Λυκείου	7	3.8	1.0	0.207	0.892
	Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	53	3.7	0.7		
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	54	3.9	0.7		
	Κάτοχος διδακτορικού	4	3.8	0.9		
Αντίσταση στην αλλαγή	Απόφοιτος Λυκείου	7	3.3	0.8	1.657	0.180
	Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	53	3.2	0.7		
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	54	3.0	0.5		
	Κάτοχος διδακτορικού	4	2.7	1.1		

Η επόμενη ανάλυση που πραγματοποιήθηκε είχε στόχο να εξετάσει τις πιθανές διαφορές ως προς την κατηγορία εργασίας των δημόσιων υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε..

Από το στατιστικό κριτήριο one-way ANOVA δεν καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στο συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ των τεσσάρων κατηγοριών εκπαιδευτικού επιπέδου ($F = 0.252$, $p = 0.778$). Παρόμοια, δεν καταγράφηκε καμία στατιστικώς σημαντική διαφορά στις τέσσερις υποδιαστάσεις που αξιολογούν το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή (p -value μεγαλύτερο του $\alpha = 0.05$, Πίνακας 17).

Πίνακας 17. Αντίσταση στην αλλαγή ως προς την κατηγορία εργασίας : ευρήματα κριτηρίου one-way ANOVA

		N	MO	TA	F	p
Αναζήτηση ρουτίνας	ΔΕ	7	3.2	0.8	0.427	0.654
	ΤΕ	26	3.0	0.7		
	ΠΕ	86	2.9	0.9		
Συναισθηματική αντίδραση	ΔΕ	7	3.4	1.0	0.188	0.829
	ΤΕ	26	3.2	0.9		
	ΠΕ	86	3.2	1.0		
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	ΔΕ	7	2.6	1.0	0.176	0.838
	ΤΕ	26	2.4	0.6		
	ΠΕ	86	2.6	1.0		
Γνωστική ακαμψία	ΔΕ	7	3.8	1.0	0.716	0.491
	ΤΕ	26	3.9	0.6		
	ΠΕ	86	3.7	0.7		
Αντίσταση στην αλλαγή	ΔΕ	7	3.3	0.8	0.252	0.778
	ΤΕ	26	3.1	0.5		
	ΠΕ	86	3.1	0.7		

Η επόμενη ανάλυση που πραγματοποιήθηκε ανάλυση που είχε στόχο να εξετάσει τις πιθανές διαφορές ως προς την θέση ευθύνης των υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε..

Από το στατιστικό κριτήριο one-way ANOVA δεν καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στο συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή μεταξύ υπαλλήλων, προϊσταμένων τμήματος και προϊσταμένων διεύθυνσης ($F = 0.605$, $p = 0.548$). Επιπλέον, δεν καταγράφηκε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στις τέσσερις υποδιαστάσεις που αξιολογούν το επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή (p -value μεγαλύτερο του $\alpha = 0.05$, Πίνακας 18).

Πίνακας 18. Αντίσταση στην αλλαγή ως προς τη θέση ευθύνης : ευρήματα κριτηρίου one-way ANOVA

		N	ΜΟ	ΤΑ	F	p
Αναζήτηση ρουτίνας	Υπάλληλος	94	2.9	0.8	0.510	0.602
	Προϊστάμενος/η Τμήματος	19	3.0	0.8		
	Προϊστάμενος/η Δ/νσης	6	3.2	1.2		
Συναισθηματική αντίδραση	Υπάλληλος	94	3.1	0.9	2.004	0.139
	Προϊστάμενος/η Τμήματος	19	3.6	1.1		
	Προϊστάμενος/η Δ/νσης	6	3.1	1.5		
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Υπάλληλος	94	2.5	0.8	1.207	0.303
	Προϊστάμενος/η Τμήματος	19	2.7	0.9		
	Προϊστάμενος/η Δ/νσης	6	3.0	1.8		
Γνωστική ακαμψία	Υπάλληλος	94	3.8	0.7	0.834	0.437
	Προϊστάμενος/η Τμήματος	19	3.7	1.0		
	Προϊστάμενος/η Δ/νσης	6	3.5	1.0		
Αντίσταση στην αλλαγή	Υπάλληλος	94	3.1	0.6	0.605	0.548
	Προϊστάμενος/η Τμήματος	19	3.2	0.7		
	Προϊστάμενος/η Δ/νσης	6	3.2	1.1		

Τέλος ως προς την εργασιακή κατάσταση των υπαλλήλων επειδή το δείγμα αποτελείται σχεδόν αποκλειστικά (96,6 %) από μόνιμους υπαλλήλους, δεν θεωρούμε ότι οι υποκατηγορίες χρειάζεται να εξεταστούν ως ανεξάρτητα δείγματα ώστε να διερευνηθεί αν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά στο επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή στις εργασιακές σχέσεις.

3.4 ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Στην επόμενη ενότητα διερευνήθηκε η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ του σπιλ ηγεσίας που ασκείται και του επιπέδου αντίστασης στην αλλαγή των δημόσιων υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε..

Από το συντελεστή συσχέτισης του Spearman καταγράφηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της παθητικής ηγεσίας και της διάστασης που αφορά τη γνωστική ακαμψία ($r = 0.190$, $p = 0.041$), σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της αναζήτησης ρουτίνας ($r = -0.209$, $p = 0.026$) και σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της συναισθηματικής αντίδρασης ($r = 0.184$, $p = 0.049$). Αντίθετα, δεν καταγράφηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου αντίστασης στην αλλαγή των δημόσιων υπαλλήλων με τη μετασχηματιστική ($r = -0.131$, $p = 0.165$), τη συναλλακτική ($r = 0.133$, $p = 0.156$) και την παθητική ($r = 0.159$, $p = 0.088$) ηγεσία..

Ουσιαστικά, δεν προκύπτουν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των τριών σπιλ ηγεσίας και του επιπέδου αντίστασης στην αλλαγή των υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε..

Πίνακας 19. Συσχέτιση μεταξύ των σπιλ ηγεσίας και της αντίστασης των δημόσιων υπαλλήλων στην αλλαγή

		Μετασχηματιστική	Συναλλακτική	Παθητική
Αναζήτηση ρουτίνας	Spearman rho	-.209	.035	.170
	p	.026	.709	.067
Συναισθηματική αντίδραση	Spearman rho	-.023	.184	.093
	p	.806	.049	.320
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Spearman rho	-.041	.115	.070
	p	.664	.221	.454
Γνωστική ακαμψία	Spearman rho	-.123	.048	.190*
	p	.193	.612	.041
Αντίσταση στην αλλαγή	Spearman rho	-.131	.133	.159
	p	.165	.156	.088

Η μέθοδος της γραμμικής παλινδρόμησης (με το κριτήριο της προς τα εμπρός εισαγωγής μεταβλητών / forward selection) εφαρμόστηκε στα δεδομένα με σκοπό την ανάδειξη εκείνων των συμπεριφορών των ηγετών που συνδέονται με τα τρία στιλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική) που μπορούν να προβλέψουν τη συμπεριφορά των δημόσιων υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε. απέναντι στις αλλαγές.

Η ανάλυση της γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Αναζήτηση ρουτίνας» της αντίστασης στην αλλαγή και ανεξάρτητες όλες τις συμπεριφορές των τριών στιλ ηγεσίας δεν έδωσε αποτελέσματα.

Στον Πίνακα 20 δίνονται τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Συναισθηματική Αντίδραση» της αντίστασης στην αλλαγή και ανεξάρτητες όλες τις συμπεριφορές των τριών στιλ ηγεσίας. Η ανάλυση έδειξε πως η διάσταση «Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική» της συναλλακτικής ηγεσίας ($b = 0.452$, $t = 3.830$, $p = 0.000$) και η διάσταση «Ελευθεριάζουσα Ηγεσία» της συναλλακτικής ηγεσίας ($b = 0.259$, $t = 2.659$, $p = 0.009$) προβλέπουν σημαντικά το επίπεδο συναισθηματικής αντίδρασης των υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε. απέναντι στις αλλαγές. Συνολικά το υπόδειγμα γραμμικής παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ($F = 8.254$, $p = 0.000$) και προβλέπει το 13.4% της μεταβλητότητας της συναισθηματικής αντίδρασης των δημόσιων υπαλλήλων απέναντι στις αλλαγές ($R^2 = 0.134$). Τα ευρήματα δείχνουν πως η αυξημένη χρήση συμπεριφορών που σχετίζονται με τις διαστάσεις «Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική» και «Ελευθεριάζουσα Ηγεσία» προβλέπουν αυξημένο επίπεδο συναισθηματικής αντίδρασης των υπαλλήλων απέναντι στις αλλαγές.

Πίνακας 20. Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Συναισθηματική Αντίδραση» της αντίστασης στην αλλαγή και ανεξάρτητες όλες τις συμπεριφορές των τριών στιλ ηγεσίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.276 ^a	.076	.068	.9486
2	.366 ^b	.134	.117	.9230

a. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική

b. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική, Ελευθεριάζουσα Ηγεσία

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	8.039	1	8.039	8.934	.003 ^b
	Residual	97.186	108	.900		
	Total	105.225	109			
2	Regression	14.064	2	7.032	8.254	.000^c
	Residual	91.161	107	.852		
	Total	105.225	109			

a. Dependent Variable: Συναισθηματική Αντίδραση

b. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική

c. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική, Ελευθεριάζουσα Ηγεσία

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.502	.250		9.994	.000
	Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική	.338	.113	.276	2.989	.003
2	(Constant)	1.951	.320		6.103	.000
	Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική	.452	.118	.370	3.830	.000
	Ελευθεριάζουσα Ηγεσία	.259	.098	.257	2.659	.009

a. Dependent Variable: Συναισθηματική Αντίδραση

Στον Πίνακα 21 δίνονται τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Βραχυπρόθεσμη εστίαση» της αντίστασης στην αλλαγή και ανεξάρτητες όλες τις συμπεριφορές των τριών στιλ ηγεσίας. Η ανάλυση έδειξε πως η διάσταση «Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική» της συναλλακτικής ηγεσίας ($b = 0.226$, $t = 2.137$, $p = 0.035$) προβλέπει σημαντικά το επίπεδο βραχυπρόθεσμης εστίασης των δημόσιων υπαλλήλων απέναντι στις αλλαγές.

Συνολικά το υπόδειγμα γραμμικής παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ($F=4.566$, $p=0.035$) και προβλέπει το 4.1% της μεταβλητότητας της βραχυπρόθεσμης εστίασης των υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε. απέναντι στις αλλαγές ($R^2 = 0.041$). Τα ευρήματα δείχνουν πως η αυξημένη χρήση συμπεριφορών που σχετίζεται με τη διάσταση «Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική» προβλέπουν αυξημένο επίπεδο βραχυπρόθεσμης εστίασης των υπαλλήλων απέναντι στις αλλαγές.

Πίνακας 21. Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Βραχυπρόθεσμη εστίαση» της αντίστασης στην αλλαγή και ανεξάρτητες όλες τις συμπεριφορές των τριών στιλ ηγεσίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.201 ^a	.041	.032	.8878

a. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση –Ενεργητική

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	3.599	1	3.599	4.566	.035^b
	Residual	85.131	108	.788		
	Total	88.730	109			

a. Dependent Variable: Βραχυπρόθεσμη εστίαση

b. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση –Ενεργητική

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.069	.234		8.831	.000
	Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική	.226	.106	.201	2.137	.035

a. Dependent Variable: Βραχυπρόθεσμη εστίαση

Στον Πίνακα 22 δίνονται τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Γνωστική ακαμψία» της αντίστασης στην αλλαγή και ανεξάρτητες όλες τις συμπεριφορές των τριών στιλ ηγεσίας.

Η ανάλυση έδειξε πως η διάσταση «Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Παθητική» της παθητικής ηγεσίας ($b = 0.165$, $t = 2.238$, $p = 0.027$) προβλέπει σημαντικά το επίπεδο γνωστικής ακαμψίας εστίασης των υπαλλήλων. Συνολικά το υπόδειγμα γραμμικής παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ($F = 5.006$, $p = 0.027$) και προβλέπει το 4.4% της μεταβλητότητας της γνωστικής ακαμψίας των υπαλλήλων ($R^2 = 0.044$). Τα ευρήματα δείχνουν πως η αυξημένη χρήση συμπεριφορών που σχετίζεται με τη διάσταση «Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Παθητική» προβλέπουν αυξημένο επίπεδο γνωστικής ακαμψίας των υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε..

Πίνακας 22. Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Γνωστική ακαμψία» της αντίστασης στην αλλαγή και ανεξάρτητες όλες τις συμπεριφορές των τριών στιλ ηγεσίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.210 ^a	.044	.035	.7306

a. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Παθητική

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	2.672	1	2.672	5.006	.027^b
	Residual	57.640	108	.534		
	Total	60.312	109			

a. Dependent Variable: Γνωστική ακαμψία

b. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Παθητική

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.572	.123		29.112	.000
	Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Παθητική	.165	.074	.210	2.238	.027

a. Dependent Variable: Γνωστική ακαμψία

Τέλος, στον Πίνακα 23 δίνονται τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή και ανεξάρτητες όλες τις συμπεριφορές των τριών στιλ ηγεσίας.

Η ανάλυση έδειξε πως η διάσταση «Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική» της συναλλακτικής ηγεσίας ($b = 0.341$, $t = 4.240$, $p = 0.000$) και η διάσταση «Εξιδανικευμένη Επιρροή - Χαρακτηριστικά» της μετασχηματιστικής ηγεσίας ($b = -0.203$, $t = -3.484$, $p = 0.001$) προβλέπουν σημαντικά το συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή των δημόσιων υπαλλήλων. Συνολικά το υπόδειγμα γραμμικής παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ($F = 10.144$, $p = 0.000$) και προβλέπει το 15.9% της μεταβλητότητας του συνολικού επιπέδου αντίστασης στην αλλαγή των δημόσιων υπαλλήλων ($R^2 = 0.159$). Τα ευρήματα δείχνουν πως η αυξημένη χρήση συμπεριφορών που σχετίζεται με τη διάσταση «Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική» προβλέπουν αυξημένο επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή των δημόσιων υπαλλήλων ενώ η αυξημένη χρήση συμπεριφορών που σχετίζεται με τη διάσταση «Εξιδανικευμένη Επιρροή - Χαρακτηριστικά» προβλέπουν μειωμένο επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή των δημόσιων υπαλλήλων.

Πίνακας 23. Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή και ανεξάρτητες όλες τις συμπεριφορές των τριών στιλ ηγεσίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.253 ^a	.064	.055	.6071
2	.399 ^b	.159	.144	.5780

a. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική

b. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική, Εξιδανικευμένη Επιρροή- Χαρακτηριστικά

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	2.722	1	2.722	7.386	.008 ^b
	Residual	39.808	108	.369		
	Total	42.531	109			
2	Regression	6.779	2	3.389	10.144	.000^c
	Residual	35.752	107	.334		
	Total	42.531	109			

a. Dependent Variable: Αντίσταση στην αλλαγή

b. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση –Ενεργητική

c. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση –Ενεργητική, Εξιδανικευμένη Επιρροή- Χαρακτηριστικά

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.714	.160		16.936	.000
	Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική	.197	.072	.253	2.718	.008
2	(Constant)	2.845	.157		18.105	.000
	Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική	.341	.080	.438	4.240	.000
	Εξιδανικευμένη Επιρροή- Χαρακτηριστικά	-.203	.058	-.360	-3.484	.001

a. Dependent Variable: Αντίσταση στην αλλαγή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Οι οργανωσιακές αλλαγές έχουν αυξήσει την πίεση στους ηγέτες των οργανισμών (ιδιωτικών και δημόσιων), οι οποίοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση τους (Onyeneke & Abe, 2021). Έρευνα της American Management Association έδειξε ότι η ηγεσία ήταν ο βασικότερος παράγοντας για την επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή, ενώ έπονται οι εταιρικές αξίες και η επικοινωνία στο χώρο εργασίας (Gill, 2002). Η επιτυχημένη ηγεσία όχι μόνο αναπτύσσει όραμα, στρατηγική και κουλτούρα για μια αλλαγή, αλλά επίσης ενδυναμώνει και παρακινεί τους εργαζομένους στη δέσμευση για την αλλαγή και μπορεί να μειώσει το επίπεδο της αντίστασης των εργαζομένων απέναντι σε μια αλλαγή (Mekonnen & Bayissa, 2023).

Ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα τα αποτελέσματα έδειξαν πως γενικά οι υπάλληλοι στις Δ.Υ.Ε.Ε. έχουν ένα μέτριο προς μικρό επίπεδο αντίστασης προς τις οργανωσιακές αλλαγές (μέτριο προς μικρό βαθμό επηρεάζονται συναισθηματικά από μια αλλαγή στον εργασιακό χώρο τους, σε μέτριο προς μικρό βαθμό αναζητούν τη ρουτίνα στην καθημερινότητα τους και στον εργασιακό χώρο τους, σε μικρό βαθμό αναγνωρίζουν τις βραχυπρόθεσμες επιδράσεις των αλλαγών στον εργασιακό χώρο τους και αντιστέκονται σε αυτές, σε μέτριο προς μεγάλο βαθμό έχουν την τάση να μην αλλάζουν εύκολα άποψη / γνώμη).

Τα αποτελέσματα δεν επιβεβαίωσαν ευρήματα συναφών ερευνών που αναφέρουν πως η μετασχηματιστική ηγεσία είναι εκείνο το σπιλ ηγεσίας που επιδρά στη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή (Anggreini et al., 2022; Faupel & Süß, 2018; Hamidianpour et al., 2016; Yue et al., 2019) και συνεπώς δεν επιβεβαιώθηκε η πρώτη ερευνητική υπόθεση H1. Διαπιστώθηκε μόνο σημαντική αρνητική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την υποδιάσταση της Αναζήτησης ρουτίνας.

Παρόμοια, τα αποτελέσματα δεν επιβεβαίωσαν πως η συναλλακτική ηγεσία συνδέεται με το επίπεδο τη αντίστασης στην αλλαγή (Holten & Brenner, 2015; Khanetal., 2018) ώστε να επιβεβαιωθεί η δεύτερη ερευνητική υπόθεση H2. Διαπιστώθηκε μόνο σημαντική θετική συσχέτιση της συναλλακτικής ηγεσίας με την υποδιάσταση της Συναισθηματικής αντίδρασης.

Ομοίως, τα ευρήματα της διπλωματικής εργασίας δεν επιβεβαίωσαν παρόμοιες μελέτες πως μια παθητικού τύπου ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αντίσταση προς μια οργανωσιακή αλλαγή (Hussain et al., 2018) μη επαληθεύοντας την τρίτη ερευνητική υπόθεση H3. Διαπιστώθηκε μόνο σημαντική θετική συσχέτιση της παθητικής ηγεσίας με την υποδιάσταση της Γνωστικής ακαμψίας.

Αναφορικά με την τέταρτη ερευνητική υπόθεση H4 ως προς την διερεύνηση της ύπαρξης διαφορών σε σχέση με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων στις Δ.Υ.Ε.Ε. και την αντίσταση στην αλλαγή, τα ευρήματα της διπλωματικής εργασίας έδειξαν πως μόνο η ηλικία σχετίζεται με την αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή, με τους υπαλλήλους έως 40 ετών να εκφράζουν σημαντικά υψηλότερο επίπεδο συνολικής αντίστασης στην αλλαγή.

4.2 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

Η βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε της παρούσας έρευνας ανέδειξε την ύπαρξη ενός περιορισμένου αριθμού ερευνών με θέμα την αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή εντός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και πολύ περισσότερο τον περιορισμένο αριθμό ερευνών με θέμα τον τρόπο που τα στίλ ηγεσίας των στελεχών του δημόσιου τομέα που κατέχουν θέση ευθύνης επηρεάζουν την αντίσταση στην αλλαγή. Έρευνα με τη συγκεκριμένη θεματολογία δεν έχει πραγματοποιηθεί έως σήμερα στις Δ.Υ.Ε.Ε. Η παρούσα ποσοτική έρευνα μπορεί να προσφέρει νέα γνώση γύρω από το θέμα και να βοηθήσει τα στελέχη των Δ.Υ.Ε.Ε. και τα στελέχη του δημόσιου τομέα γενικότερα να αντιληφθούν τον τρόπο που τα στίλ ηγεσίας που υιοθετούν επιδρούν στην αντίσταση στην αλλαγή των υπαλλήλων και επηρεάζουν, διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν τις αλλαγές που εφαρμόζονται. Επιπλέον η συνεισφορά της έρευνας έγκειται στη διαπίστωση κατά πόσο διεθνώς αποδεκτές επιστημονικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί με αντικείμενο την αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή και τον ρόλο που διαδραματίζουν τα στίλ ηγεσίας επιβεβαιώνονται και βρίσκουν εφαρμογή στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Τα συμπεράσματα της έρευνας λαμβάνοντας υπόψη τις ισχύουσες συνθήκες λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης μπορούν να αξιοποιηθούν στην κατανόηση και την εξεύρεση λύσεων σε προβλήματα αντίστασης κατά την υλοποίηση αλλαγών. Η διοίκηση με βάση τα ερευνητικά συμπεράσματα μπορεί αναλάβει διάφορες πρωτοβουλίες (ενημέρωση, εκπαίδευση, κίνητρα, ανταμοιβές) ώστε να κατευθύνει τα στελέχη της να υιοθετήσουν ή να εξελίξουν περαιτέρω τα σιλι ηγεσίας που θα ελαχιστοποιήσουν την αντίσταση στην αλλαγή και θα υποστηρίξουν την υλοποίηση των αλλαγών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

4.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Για τη βελτίωση της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να συνδυάσει τις αρχές της ποσοτικής και της ποιοτικής μεθοδολογίας ώστε να υπάρξει τριγωνοποίηση των αποτελεσμάτων (Bryman & Bell, 2011).

Σε μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσαν να ενσωματωθούν και άλλες πιθανές μεταβλητές που επηρεάζουν την αντίσταση στην αλλαγή των υπάλληλων στις Δ.Υ.Ε.Ε., όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, οι σχέσεις στον εργασιακό χώρο, το εργασιακό άγχος, το επίπεδο εργασιακής ευημερίας, η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά και η επαγγελματική εξουθένωση.

Επιπλέον θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν έρευνες σε περισσότερες υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα γενικότερα προκειμένου να εξαχθούν περισσότερα συμπεράσματα για την αντίσταση στην αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα και τον τρόπο που τα σιλι ηγεσίας την επηρεάζουν.

4.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε εκτός από τα αποτελέσματα που κατέγραψε έχει και κάποιος σημαντικούς περιορισμούς.

Ο πρώτος περιορισμός αφορά τον ερευνητικό σχεδιασμό. Οι έρευνες συσχετιστικού τύπου αποτυπώνουν και μελετούν τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μεταβλητών αλλά δεν αναδεικνύουν τις σχέσεις αιτιότητας που υπάρχουν (δηλαδή στη συγκεκριμένη περίπτωση η συσχετιστικού τύπου έρευνα που

χρησιμοποιήθηκε δεν μπορεί να υποστηρίξει ότι το σπιλ της ηγεσίας είναι η αιτία της μείωσης του επιπέδου της αντίστασης στην αλλαγή) (Gershman & Ullman, 2022).

Ο δεύτερος περιορισμός αφορά το γεγονός ότι το στατιστικό δείγμα προέρχεται από τον πληθυσμό των δημοσίων υπαλλήλων στις 63 Δ.Υ.Ε..Ε. σε όλη τη χώρα με αποτέλεσμα να υπάρχει ανομοιογένεια στον τρόπο που ασκείται η ηγεσία αλλά και έλλειψη διαπροσωπικής επαφής μεταξύ του ερευνητή και των ερωτώμενων για την παροχή διευκρινήσεων στις τυχόν ερωτήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα. Για τον ίδιο λόγο τόσο το σπιλ ηγεσίας όσο και το επίπεδο αντίστασης στην οργανωσιακή αξιολογήθηκαν αποκλειστικά με τη χρήση ερωτηματολογίου χωρίς τη χρήση άλλου εργαλείου άντλησης στοιχείων όπως η δομημένη συνέντευξη.

4.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ / ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ταχύτητα με την οποία αλλάζει το σύγχρονο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον αναγκάζει το σύνολο των οργανισμών και των επιχειρήσεων που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με αυτό να προσαρμοστούν αν επιθυμούν να επιβιώσουν. Η διαχείριση αυτών των αλλαγών απαιτεί πέραν της κατανόησης της αναγκαιότητάς της και την υιοθέτηση πρόσφορων μέσων για την επιτυχημένη εφαρμογή τους. Τα ηγετικά στελέχη εκτός του σχεδιασμού των αλλαγών απαιτείται να υιοθετήσουν συμπεριφορές ηγεσίας που θα εξυπηρετήσουν τη διαχείριση της αντίστασης στις αλλαγές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας.

Η δημόσια διοίκηση καθώς προσανατολίζεται στην ικανοποίηση του πολίτη και την αποδοτική διαχείριση των κρατικών πόρων και υπό την κρισιμότητα πάντα των οικονομικών εξελίξεων, υιοθετεί σύγχρονες διοικητικές προσεγγίσεις του ιδιωτικού τομέα για να υλοποιήσει τις αλλαγές που θα προάγουν το δημόσιο συμφέρον και να διαχειριστεί τις αντιστάσεις που αναπτύσσονται.

Ένας σημαντικός αριθμός μελετών επιδιώκει με ερευνητικά δεδομένα να διερευνήσει τον τρόπο που τα σπιλ ηγεσίας που υιοθετούνται από τη διοίκηση διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν τις οργανωσιακές αλλαγές και πως αυτά επηρεάζουν τις δυνάμεις αντίστασης που αναπτύσσονται. Για το λόγο αυτό η παρούσα διπλωματική εργασία επιδίωξε να διερευνήσει το φαινόμενο της αντίστασης της αλλαγής στις Δημοσιονομικές Υπηρεσίες Εποπτείας και Ελέγχου του

Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, με αφορμή τις αλλαγές στο ρόλο τους μετά την κατάργηση του προληπτικού ελέγχου και τον ψηφιακό μετασχηματισμό τους εστιάζοντας στην επίδραση της μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και παθητικής ηγεσίας.

Οι ηγέτες στο δημόσιο τομέα υιοθετώντας το κατάλληλο σιλι ηγεσίας κατά περίπτωση μπορούν να επικοινωνήσουν ένα σαφές και ρεαλιστικό όραμα, να λειτουργήσουν ως πρότυπα, υποστηρίζοντας μια συλλογική προσπάθεια που θα διευκολύνει την αλλαγή στο δημόσιο τομέας και που θα διαχειριστεί την αντίσταση στις αλλαγές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς όφελος της κοινωνίας και των εργαζομένων.

Βιβλιογραφία ξενόγλωσση

- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Fahrenak, L. R., & Hurlburt, M. S. (2015). Leadership and organizational change for implementation (LOCI): a randomized mixed method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. *Implementation Science*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13012-014-0192-y>
- Acemoğlu, D., & Jackson, M. O. (2014). History, expectations, and leadership in the evolution of social norms. *The Review of Economic Studies*, 82(2), 423–456. <https://doi.org/10.1093/restud/rdu039>
- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2015). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63. <https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., AlNahyan, M. T., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *The International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739. <https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2017-1117>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/10.1108/jocm-11-2013-0215>
- Alvarenga, A. M., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability*, 12(14), 5824. <https://doi.org/10.3390/su12145824>
- Alvesson, M. (2019). Leadership: Convergence and Divergence in Leadership Relations. *Journal of Management Inquiry*, 28(3), pp.319–334. <https://doi.org/10.1177/1056492617717339>
- Amiri, N. A., Rahim, R. E. A., & Ahmed, G. (2020). Leadership Styles and Organizational Knowledge Management Activities: A Systematic review. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(3), 250. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.49903>

- Amjad, A., & Rehman, M. (2018). Resistance to change in public Organization: Reasons and how to overcome it. *European Journal of Business Science and Technology*, 4(1), 56–68. <https://doi.org/10.11118/ejobsat.v4i1.129>
- Anggreini, F., Hasyim, H., & Kusumapradja, R. (2022). Causality Analysis of Resistance to change in Hospital: Transformational leadership, communication and Emotional intelligence approaches. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 192–199. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1322>
- Armenakis, A. A., Berneth, J.B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505. DOI: 10.1177/0021886307303654
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden. http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The Road Ahead*. Emerald Group Publishing.
- Barak, M. (2018). Are digital natives open to change? Examining flexible thinking and resistance to change. *Computers & Education*, 121, 115–123. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.01.016>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. 4th ed. Free Press.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*: Harvard Business Press.
- Boykins, C., Campbell, S. W., Moore, M., & Nayyar, S. (2013). An Empirical Study of Leadership Styles. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing*, 3(5), 1-10

- Bryman, A., & Bell, E. (2011) *Business research methods*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- Burns, J.M., (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Cameron, K. S., Thakor, A. V., Quinn, R. R., & DeGraff, J. (2006). *Competing values leadership*. <https://doi.org/10.4337/9781847201560>
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2012). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942–958. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2016). *Organizational change: An action-oriented toolkit*. Sage Publications.
- Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2007). *Organization theory and the public sector: Instrument, Culture and Myth*. Routledge.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W. and Parker, S. (1993), “Correlates of employee attitudes toward functional flexibility”, *Human Relations*, Vol. 46, pp. 705-23.
- Creswell J. W. (2019). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th edition)* :3-24. Thousand Oaks, CA, SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*(5th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Cunningham, J. B., & Kempling, J. S. (2009). Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, 47(2), 330–344. <https://doi.org/10.1108/00251740910938948>
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2015). Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context : an International Perspective*. Cengage Learning EMEA.
- Downton, J. V. Jr. (1973). *Rebel Leadership*. New York, NY: Free Press.
- Dubrin, A. (2012). *Essentials of management (9th ed.)*. Mason, USA: Thomson South western Cengage Learning.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 184797902110162. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>

- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2019). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98–111. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>
- Faupel, S., & Süß, S. (2018). The Effect of Transformational leadership on Employees during Organizational Change – An Empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>
- Felix, C., Vhuramayi, C., Martin, C., & Nyasha, M. (2013). Impact of Age on Employee Impact of Age on Employee Study Cotton Company (COTTCO) in Zimbabwe. *Greener Journal of Business and Management Studies*, 3(9), 386–392. DOI: 10.15580/GJBMS.2013.9.081613784
- Fernández, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- French, R., Rayner, C., Rees, G., & Rumbles, S. (2008). *Organizational Behavior*. Chichester: John Wiley.
- Gershman, S. J., & Ullman, T. D. (2023). Causal implicatures from correlational statements. *PloS one*, 18(5), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286067>
- Gill, R. (2002). Change management—or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–318. <https://doi.org/10.1080/714023845>
- Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 47–54. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0034>
- Hamidianpour, F., Esmailpour, M., & Zarei, R. (2016). The effects of cultural intelligence and transformational leadership style of managers on employee resistance to change. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n5p84>
- Hammer, M. and Champy, J. (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins, New York.
- Holten, A., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2012-0155>

- House, R. J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- İnandı, Y., Tunç, B., Yucedaglar, A., & Kilic, S. (2020). The Relationship of School Administrators' Leadership Styles with Organizational Dissent and Resistance to Change according to Perceptions of Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(5). <https://doi.org/10.15345/iojes.2020.05.020>
- İnce, F. (2022). Transformational leadership in a diverse and inclusive organizational culture. In *Advances in human resources management and organizational development book series* (pp.188–201). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5216-5.ch010>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Yà-tàiGuǎnlǐPínglùn*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Iverson, R.D. (1996), "Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 7, pp. 122-49. DOI: 10.1080/09585199600000121
- Jacob, K., Paulick-Thiel, C., Teebken, J., Veit, S., & Singer-Brodowski, M. (2021). Change from Within: Exploring Transformative Literacy in Public Administrations to Foster Sustainability Transitions. *Sustainability (Basel)*, 13(9), 4698. <https://doi.org/10.3390/su13094698>
- Khan, S. N., Busari, A. H., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2018). Followership moderation between the relationship of transactional leadership style and employees reactions towards organizational change. *Polish Journal of Management Studies*, 17(1), 131–143. <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.17.1.11>
- Kitsios, F., Kamariotou, M., & Mavromatis, A. (2023). Drivers and outcomes of digital transformation: The case of public sector services. *Information (Basel)*, 14(1), 43. <https://doi.org/10.3390/info14010043>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.

- Kouri, G., Stamatopouou, M., Tzavell, F., Prezerakos, P. (2020). The Greek Resistance to Change Scale: A Further Validation. *International Journal of Caring Sciences*, 13(1), 294-306
- Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van Der Voet, J. (2013). The management of change in public organizations: a literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20.
<https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741-760
<https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0194>
- Lapsley, I., & Miller, P. (2019). Transforming the public sector: 1998–2018. *Accounting, Auditing & Accountability*, 32(8), 2211–2252.
<https://doi.org/10.1108/aaaj-06-2018-3511>
- Maslow, A., (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mauer, R., (1996) Using resistance to build supportfor change. *The Journal for Quality and Participation*. Vol.19(3).
- Mekonnen, M., & Bayissa, Z. (2023). The effect of transformational and transactional leadership styles on organizational readiness for change among health professionals. *SAGE Open Nursing*, 9. <https://doi.org/10.1177/23779608231185923>
- Nadler, D., Tushman M., (1989) Organisation Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Perspectives* Vol. 3, No. 3
<https://doi.org/10.5465/ame.1989.4274738>
- Nisar, M. A. (2018). Overcoming resistance to resistance in public administration: Resistance strategies of marginalized publics in citizen-state interactions. *Public Administration and Development*, 38(1), 15–25. <https://doi.org/10.1002/pad.1817>
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: theory and practice*. 6th ed., Thousand Oaks: SAGE.
- Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403–415.
<https://doi.org/10.1108/jocm-08-2020-0244>

- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
<https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis A. A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A Sixty-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Pakdel, A. (2016). Science Direct An Investigation of the Difference in the Impact of Demographic Variables on Employees' Resistance to Organizational Change in Government Organizations of Khorasan Razavi. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 230(230), 439–446.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.055>
- Pasamar, S., Díaz-Fernández, M., & De La Rosa-Navarro, D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25–51.
<https://doi.org/10.1108/ejmb-08-2017-0003>
- Peng, J., Li, M., Zhen, W., & Lin, Y. (2020). Transformational leadership and Employees' reactions to Organizational Change: Evidence from a Meta-Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397.
<https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Petrini, C. & Hultman, K.E. (1995). Scaling the wall of resistance. *Training & Development*, 49(10). 15.
- Pieterse, A., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623. <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Quattrone, P., & Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, 12(4), 403–435. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0176>
- Robbins, S. (1992). *Essentials of Organizational Behavior*, New York, Prentice-Hall.
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M., & Harrington, R. (2012). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job

- satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 12(4), 201-214. DOI: 10.1177/1467358413493636
- Schneider, A., & Schröder, T. (2012). Ideal Types of Leadership as Patterns of Affective Meaning: A Cross-cultural and Over-Time Perspective. *Social Psychology Quarterly*, 75(3), 268-287. <https://doi.org/10.1177/0190272512446755>
- Schweiger, S., Stouten, H., & Bleijenbergh, I. (2018). A System Dynamics Model of Resistance to Organizational change: The role of participatory Strategies. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(6), 658–674. <https://doi.org/10.1002/sres.250940>.
- Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance. *SAGE Open*, 10(2), 215824402092742. <https://doi.org/10.1177/2158244020927426>
- Strebel, P. (1996). 'Why Do Employees Resist Change?', *Harvard Business Review*, from the magazine "May-June 1996, <https://hbr.org/1996/05/why-do-employees-resist-change>
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A study on the Effect of change management on Organizational Innovation: focusing on the mediating effect of members' innovative behavior. *Sustainability*, 13(4), 2079. <https://doi.org/10.3390/su13042079>
- Thakur, R. R., & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: the role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 230–247. <https://doi.org/10.1108/jocm-06-2017-0237>
- Vakola, M., Tsaousis, L., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110. DOI: 10.1108/02683940410526082
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organizational Change: The Role of Leader "Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2) 313-334.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510–540. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>

- Van Der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373–382.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>
- Van Der Voet, J., & Kuipers, B. (2015). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review (Print)*, 18(6), 842–865.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Isett, K. R. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public Administration Review*, 73(5), 738–747. <https://doi.org/10.1111/puar.12078>
- Xanthopoulou, P. (2022). Blockchain and the digital transformation of the public sector: The Greek experience. *Technium Social Sciences Journal*, 32, 558–570. <https://doi.org/10.47577/tssj.v32i1.6702>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Zareen, M., Razzaq, K., & Mujtaba, B. G. (2014). Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4), 531–549. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0287-6>

Βιβλιογραφία ελληνόγλωσση

- Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., (2019) *Οργανωσιακή Ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Rossi.
- Γεωργόπουλος Α., Μαρούδας Λ., Πολυχρονίου Π., (2019) *Σύγχρονο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπαμπαλιούτας, Λ., (2018) *Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης*, Αθήνα: Σάκκουλα.
- Μπουραντάς Δ.& Παπαλεξανδρής Ν., (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαγεωργίου Δ., (2014). *Οργανωσιακή αλλαγή: Παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή τους στους οργανισμούς*. Χανιά.
- Παπαγεωργίου Δ., (2011) *Οργανωσιακή συμπεριφορά στο δημόσιο νοσοκομειακό τομέα. Παράγοντες υλοποίησης αλλαγών για τη βελτίωση της λειτουργίας των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων*. Αθήνα: ΕΚΠΑ.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2011) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική ΑΕ.
- Ρωσσίδης, Ι., Μπέλιας, Δ., Ασπρίδης Γ., (2020) *Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία*. Αθήνα: Τζιόλα.
- Χυτήρης, Λ., (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΣΧΗΜΑΤΩΝ

α/α	ΠΙΝΑΚΕΣ	σελ
1	Δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία του δείγματος δημοσίων υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα	36
2	Συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach για τα ερωτηματολόγια έρευνας	42
3	Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τη διάσταση «Αναζήτηση ρουτίνας» της κλίμακας Resistance to Change	46
4	Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τη διάσταση «Συναισθηματική Αντίδραση» της κλίμακας Resistance to Change	48
5	Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τη διάσταση «Βραχυπρόθεσμη εστίαση» της κλίμακας Resistance to Change	48
6	Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τη διάσταση «Γνωστική ακαμψία» της κλίμακας Resistance to Change	49
7	Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας	52
8	Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις συμπεριφορές της συναλλακτικής ηγεσίας	53
9	Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις συμπεριφορές της παθητικής ηγεσίας	54
10	Αντίσταση στην αλλαγή ως προς το φύλο: ευρήματα κριτηρίου t-test	56
11	Αντίσταση στην αλλαγή ως προς την ηλικιακή ομάδα : ευρήματα κριτηρίου one-way ANOVA	57
12	Αντίσταση στην αλλαγή ως προς την ηλικιακή ομάδα : ευρήματα πολλαπλών συγκρίσεων με τη μέθοδο Tukey	58
13	Αντίσταση στην αλλαγή ως προς την προϋπηρεσία : ευρήματα κριτηρίου one-way ANOVA	60
14	Αντίσταση στην αλλαγή ως προς την οικογενειακή κατάσταση: ευρήματα κριτηρίου t-test	61
15	Αντίσταση στην αλλαγή ως προς την ύπαρξη παιδιών : ευρήματα κριτηρίου t-test	62
16	Αντίσταση στην αλλαγή ως προς το επίπεδο σπουδών : ευρήματα κριτηρίου one-way ANOVA	63
17	Αντίσταση στην αλλαγή ως προς την κατηγορία εργασίας : ευρήματα κριτηρίου one-way ANOVA	64
18	Αντίσταση στην αλλαγή ως προς τη θέση ευθύνης : ευρήματα κριτηρίου one-way ANOVA	65
19	Συσχέτιση μεταξύ των στιλ ηγεσίας και της αντίστασης των δημοσίων υπαλλήλων στην αλλαγή	66
20	Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Συναισθηματική Αντίδραση» της αντίστασης στην αλλαγή και ανεξάρτητες όλες τις συμπεριφορές των τριών στιλ ηγεσίας	68
21	Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Βραχυπρόθεσμη εστίαση» της αντίστασης στην αλλαγή και ανεξάρτητες όλες τις συμπεριφορές των τριών στιλ ηγεσίας	70
22	Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Γνωστική ακαμψία» της αντίστασης στην αλλαγή και ανεξάρτητες όλες τις συμπεριφορές των τριών στιλ ηγεσίας	71
23	Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το συνολικό επίπεδο αντίστασης στην αλλαγή και ανεξάρτητες όλες τις συμπεριφορές των τριών στιλ ηγεσίας	73

α/α	ΣΧΗΜΑΤΑ-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ	σελ
1	Σχήμα 1 Διάγραμμα Απαντήσεων ερώτησης για το φύλλο	34
2	Σχήμα 2 Διάγραμμα Απαντήσεων ερώτησης για την ηλικία	34
3	Σχήμα 3 Διάγραμμα Απαντήσεων ερώτησης για την οικογενειακή κατάσταση	34
4	Σχήμα 4 Διάγραμμα Απαντήσεων ερώτησης για το αν έχετε παιδιά	34
5	Σχήμα 5 Διάγραμμα Απαντήσεων ερώτησης για το επίπεδο σπουδών	35
6	Σχήμα 6 Διάγραμμα Απαντήσεων ερώτησης για το είδος εργασιακής σχέσης	35
7	Σχήμα 7 Διάγραμμα Απαντήσεων ερώτησης για την κατηγορία εργασίας	35
8	Σχήμα 8 Διάγραμμα Απαντήσεων ερώτησης για τη θέση ευθύνης	35
9	Σχήμα 9 Διάγραμμα Απαντήσεων ερώτησης για τα έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο	35
10	Διάγραμμα 1. Κατανομή της συνολικής κλίμακας «Αντίσταση στην αλλαγή»	50
11	Διάγραμμα 2. Συχνότητα χρήσης μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και παθητικής ηγεσίας στο δημόσιο τομέα	55

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. Περιγράψτε τον εαυτό σας επιλέγοντας τον κατάλληλο αριθμό στην κλίμακα (1 έως 6) ανάλογα με το πόσο διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τη δήλωση που διατυπώνεται.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Τείνω να διαφωνώ	Τείνω να συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Γενικά θεωρώ ότι οι αλλαγές είναι κάτι αρνητικό	1	2	3	4	5	6
2. Θα προτιμούσα μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη από αναπάντεχα γεγονότα	1	2	3	4	5	6
3. Μου αρέσει να κάνω τα ίδια παλιά πράγματα παρά να δοκιμάζω νέα και διαφορετικά.	1	2	3	4	5	6
4. Κάθε φορά που η ζωή μου ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα, ψάχνω τρόπους να την αλλάξω.	1	2	3	4	5	6
5. Προτιμώ να βαρεθώ παρά να εκπλαγώ.	1	2	3	4	5	6
6. Αν ενημερωνόμουν ότι πρόκειται να υπάρξει μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα στην υπηρεσία μου, μάλλον θα ένοιωθα άγχος.	1	2	3	4	5	6
7. Όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στο σχεδιασμό, είμαι κάπως σε ένταση	1	2	3	4	5	6
8. Όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδιασμού, αγχώνομαι	1	2	3	4	5	6
9. Αν η υπηρεσία μου άλλαζε τα κριτήρια απόδοσης, θα με έκανε να νιώθω άβολα ακόμα κι αν σκεφτόμουν ότι τα πράγματα θα πήγαιναν καλά χωρίς να χρειαστεί να κάνω επιπλέον δουλειά	1	2	3	4	5	6
10. Η αλλαγή σχεδίων μου φαίνεται πραγματική τλαιπωρία.	1	2	3	4	5	6
11. Συχνά, νιώθω λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές που μπορεί να βελτιώσουν τη ζωή μου.	1	2	3	4	5	6
12. Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντιστέκομαι ακόμα κι αν πιστεύω ότι η αλλαγή μπορεί τελικά να με ωφελήσει.	1	2	3	4	5	6
13. Μερικές φορές πιάνω τον εαυτό μου να αποφεύγει αλλαγές που ξέρω ότι θα είναι καλές για μένα.	1	2	3	4	5	6
14. Αλλάζω συχνά γνώμη.	1	2	3	4	5	6
15. Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα.	1	2	3	4	5	6
16. Μόλις καταλήξω σε ένα συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη.	1	2	3	4	5	6
17. Οι απόψεις μου είναι πολύ σταθερές στην πάροδο του χρόνου.	1	2	3	4	5	6

B. Περιγράψτε το στυλ ηγεσίας του προϊστάμενου σας επιλέγοντας τον κατάλληλο αριθμό με κλίμακα (0 έως 4) ανάλογα με το πόσο συχνά συμβαίνει κάθε δήλωση που διατυπώνεται.

For use by ELENI TSIORI only. Received from Mind Garden, Inc. on January 20, 2024 Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media.

Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντοτε
1.Μου παρέχει βοήθεια σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειές μου.	0	1	2	3	4
2.Επανεξετάζει κρίσιμες υποθέσεις εργασίας ώστε να αξιολογήσει την καταλληλότητά τους.	0	1	2	3	4
3.Αποφεύγει να επέμβει έως ότου τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	1	2	3	4
4.....	0	1	2	3	4
5.	0	1	2	3	4
.....	0	1	2	3	4
.....	0	1	2	3	4
35	0	1	2	3	4
36.	0	1	2	3	4

1. Ποιο είναι το φύλο σας; Γυναίκα Άντρας
2. Ποια είναι η ηλικία σας; 21-30 31-40 41-50 51-60 61+
3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση; Έγγαμος/η Άγαμος/η
4. Έχετε παιδιά: Ναι Όχι
5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δημόσιο; 0-10 11-20 21-30 31-40
6. Ποιο είναι το είδος της εργασιακής σας σχέσης; Μόνιμος ΙΔΑΧ
ΙΔΟΧ Άλλο
7. Ποιο είναι το επίπεδο των σπουδών σας; Υποχρεωτική εκπαίδευση
Απόφοιτος Λυκείου
Πτυχιούχος ΑΕΙ ΤΕΙ
Κάτοχος μεταπτυχιακού
Κάτοχος διδακτορικού
Απόφοιτος ΕΣΔΔ
8. Ποια είναι η κατηγορία εργασίας σας; ΥΕ ΔΕ ΤΕ ΠΕ
9. Ποια είναι η θέση ευθύνης που έχετε; Υπάλληλος
Προϊστάμενος/η Τμήματος
Προϊστάμενος/η Δ/νσης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β. Άδειες Χρήσης Ερωτηματολογίου

For use by ELENI TSIORI only. Received from Mind Garden, Inc. on January 20, 2024

Permission Letter



www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Multifactor Leadership Questionnaire

The license holder has permission to administer the complete instrument in their research, however, only three sample items from this instrument as specified below may be included in the research write-up, thesis, or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument form may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

Sample Items:

As a leader

- I talk optimistically about the future.
- I spend time teaching and coaching.
- I avoid making decisions.

The person I am rating ...

- Talks optimistically about the future.
- Spends time teaching and coaching.
- Avoids making decisions

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Robert Most".

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Permission Letter



www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Multifactor Leadership Questionnaire

The license holder has permission to administer the complete instrument in their research, however, only three sample items from this instrument as specified below may be included in the research write-up, thesis, or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument form may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

Sample Items:

As a leader

- I talk optimistically about the future.
- I spend time teaching and coaching.
- I avoid making decisions.

The person I am rating....

- Talks optimistically about the future.
- Spends time teaching and coaching.
- Avoids making decisions

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Robert Most".

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

© 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ. Output SPSS

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Φύλο					Ηλικία						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	48	40,0	40,0	40,0	21-30	1	,0	,0	,0	
	Γυναίκα	72	60,0	60,0	100,0	31-40	16	13,3	13,4	14,3	
	Total	120	100,0	100,0		41-50	53	44,2	44,5	58,8	
Missing	System					51-60	33	27,5	27,7	86,6	
Total						60+	16	13,3	13,4	100,0	
						Total	119	99,2	100,0		
						Missing	System	1	,8		
						Total	120	100,0			

Οικογενειακή κατάσταση					Παιδιά						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εγγαμoσή	89	74,2	74,8	74,8	Ναι	83	69,2	70,9	70,9	
	Άγαμoσή	30	25,0	25,2	100,0	Όχι	34	28,3	29,1	100,0	
	Total	119	99,2	100,0		Total	117	97,5	100,0		
Missing	System	1	,8			Missing	System	3	2,5		
Total		120	100,0			Total	120	100,0			

Προϋπηρεσία στο δημόσιο					Είδος εργασιακής σχέσης						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10	16	13,3	13,6	13,6	Valid	Μόνιμος	113	94,2	96,6	96,6
	11-20	49	40,8	41,5	55,1		ΙΔΑΧ	3	2,5	2,6	99,1
	21-30	29	24,2	24,6	79,7		Άλλο	1	,8	,9	100,0
	31-40	24	20,0	20,3	100,0		Total	117	97,5	100,0	
	Total	118	98,3	100,0			Missing	System	3	2,5	
Missing	System	2	1,7			Total	120	100,0			
Total		120	100,0								

Επίπεδο σπουδών					Κατηγορία εργασίας						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Λυκείου	7	5,8	5,9	5,9	Valid	ΛΓ	7	5,8	5,9	5,9
	Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	53	44,2	44,9	50,8		ΤΞ	26	21,7	21,8	27,7
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	54	45,0	45,8	96,8		ΠΕ	36	30,5	72,3	100,0
	Κάτοχος διδακτορικού	4	3,3	3,4	100,0		Total	119	99,2	100,0	
	Total	118	98,3	100,0			Missing	System	1	,8	
Missing	Απόφοιτος ΕΣΔ	1	,8			Total	120	100,0			
System		1	,8								
Total		2	1,7								
Total		120	100,0								

Θέση ευθύνης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπέλληλος	94	78,3	79,0	79,0
	Προϊστάμενος/η Τμήματος	19	15,8	16,0	95,0
	Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης	6	5,0	5,0	100,0
	Total	119	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		120	100,0		

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 α ΤΟΥ CRONBACH

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 1-17 OREG

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,862	,860	17

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 1-5 OREG

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,772	,775	5

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 6-9 OREG

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,823	,823	4

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 10-13 OREG

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,859	,862	4

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 14-17 OREG

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,663	,661	4

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 1-36 MLQ

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,879	,881	36

ΕΡ.ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ 20

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,958	,957	20

ΕΡΩΤ.ΣΥΝΑΛΑΚΤΙΚΗ 8

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,832	,830	8

ΕΡΩΤ. ΠΑΘΗΤΙΚΗ 8

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,911	,911	8

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Γενικά θεωρώ ότι οι αλλαγές είναι κάτι αρνητικό	120	2,258	,9303
Θα προτιμούσα μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη από αναπάντεχα γεγονότα	120	3,567	1,3140
Μου αρέσει να κάνω τα ίδια παλιά πράγματα παρά να δοκιμάζω νέα και διαφορετικά	120	2,533	1,0202
Κάθε φορά που η ζωή μου ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα, ψάχνω τρόπους να την αλλάξω	120	3,658	1,1114
Προτιμώ να βαρεθώ παρά να εκπλαγώ	120	2,967	1,1806
Valid N (listwise)	120		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Αναζήτηση ρουτίνας	120	2,933	,8089
Valid N (listwise)	120		

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Αν ενημερωνόμουν ότι πρόκειται να υπάρξει μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα στην υπηρεσία μου ,	120	3,092	1,2636
Όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στο σχεδιασμό, είμαι κάπως σε ένταση	120	3,200	1,1853
Όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδιασμού, αγχώνομαι	120	3,733	1,2484
Αν η υπηρεσία μου άλλαζε τα κριτήρια απόδοσης , θα με έκανε να νιώθω άβουλα ακόμα κι αν σκεφτόμουν ότι τα πράγματα θα πήγαιναν καλά χωρίς	120	2,758	1,1376
Valid N (listwise)	120		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Συναισθηματική Αντίδραση	120	3,196	,9778
Valid N (listwise)	120		

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Η αλλαγή σχεδίων μου φαίνεται πραγματική ταλαπτωρία	120	2,942	1,1249
Συχνά, νιώθω λίγο άβολα ακόμα και για αλλαγές που μπορεί να βελτιώσουν τη ζωή μου	120	2,342	,9915
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντιστέκομαι ακόμα κι αν πιστεύω ότι η αλλαγή μπορεί τελικά να με ωφελήσει	120	2,533	1,1147
Μερικές φορές πάνω τον εαυτό μου να αποφεύγει αλλαγές που ξέρω ότι θα είναι καλές για μένα	120	2,342	1,0166
Valid N (listwise)	120		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	120	2,540	,8917
Valid N (listwise)	120		

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Αλλάζω συχνά γνώμη	120	2,658	,9915
Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα	120	3,650	1,1201
Μόλις καταλήξω σε ένα συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη	120	3,425	1,0180
Οι απόψεις μου είναι πολύ σταθερές στην πάροδο του χρόνου	120	3,750	,9894
Valid N (listwise)	120		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Γνωστική ακαμψία	120	3,792	,7271
Valid N (listwise)	120		

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Ερώτηση 10 MLQ	119	2,193	1,2906
Ερώτηση 18 MLQ	119	1,866	1,2883
Ερώτηση 21 MLQ	119	2,092	1,2887
Ερώτηση 25 MLQ	119	2,303	1,2457
Ερώτηση 6 MLQ	118	2,000	1,0939
Ερώτηση 14 MLQ	118	2,076	1,0951
Ερώτηση 23 MLQ	119	2,294	1,1376
Ερώτηση 34 MLQ	119	2,235	1,1623
Ερώτηση 9 MLQ	119	2,008	1,1237
Ερώτηση 13 MLQ	119	2,059	1,1810
Ερώτηση 26 MLQ	119	1,731	1,2602
Ερώτηση 36 MLQ	119	2,454	1,1180
Ερώτηση 2 MLQ	119	2,067	1,0714
Ερώτηση 8 MLQ	119	2,017	1,0250
Ερώτηση 30 MLQ	119	1,983	1,1348
Ερώτηση 32 MLQ	119	2,000	1,1275
Ερώτηση 15 MLQ	117	2,128	1,2834
Ερώτηση 19 MLQ	118	2,339	1,1783
Ερώτηση 29 MLQ	118	1,949	1,2114
Ερώτηση 31 MLQ	118	2,153	1,2785
Valid N (listwise)	113		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	119	2,113	1,0867
Εξιδανικευμένη Επιρροή-	117	2,220	,8221
Εμπνευσμένο κίνητρο	119	2,063	,9975
Διανοητική Διέγερση	119	2,017	,9018
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	114	2,145	,9558
Μετασχηματιστική	113	2,128	,8684
Valid N (listwise)	113		

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Ερώτηση 1 MLQ	118	2,110	1,1382
Ερώτηση 11 MLQ	117	2,103	1,1625
Ερώτηση 16 MLQ	119	2,185	1,2000
Ερώτηση 35 MLQ	119	2,487	1,1037
Ερώτηση 4 MLQ	118	1,992	1,0253
Ερώτηση 22 MLQ	119	2,193	1,1296
Ερώτηση 24 MLQ	119	2,529	1,0956
Ερώτηση 27 MLQ	117	1,615	1,0409
Valid N (listwise)	115		

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Ερώτηση 3 MLQ	119	1,824	1,1836
Ερώτηση 12 MLQ	119	1,286	1,2429
Ερώτηση 17 MLQ	117	1,162	1,1593
Ερώτηση 20 MLQ	119	1,227	1,3177
Ερώτηση 5 MLQ	118	1,322	1,1831
Ερώτηση 7 MLQ	119	1,210	1,2479
Ερώτηση 28 MLQ	119	1,210	1,2134
Ερώτηση 33 MLQ	119	1,168	1,1299
Valid N (listwise)	116		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Εξαρτημένη Ανταμοιβή	116	2,239	,8873
Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Φωρητική	116	2,056	,7920
Συναλλακτική	115	2,142	,7518
Valid N (listwise)	115		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ταξιακή	117	1,372	,9797
Ελευθεριάζουσα Ηγεσία	118	1,231	,9899
Ταξιακή	116	1,294	,9497
Valid N (listwise)	116		

ΠΙΝΑΚΑΣ 10

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Αναζήτηση ρουτίνας	Άντρας	48	2,983	,7739	,1117
	Γυναίκα	72	2,900	,8351	,0984
Συναίσθηματική Αντίδραση	Άντρας	48	3,063	,7830	,1130
	Γυναίκα	72	3,285	1,0847	,1278
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Άντρας	48	2,531	,8746	,1262
	Γυναίκα	72	2,545	,9090	,1071
Γνωστική ακαμψία	Άντρας	48	3,927	,6918	,0999
	Γυναίκα	72	3,701	,7407	,0873
Αντίσταση στην αλλαγή	Άντρας	48	3,126	,5430	,0784
	Γυναίκα	72	3,108	,6657	,0785

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Αναζήτηση ρουτίνας	Equal variances assumed	,690	,408	,551	118	,291	,583	,0833	,1512	-,2160	,3827
	Equal variances not assumed			,550	106,012	,288	,577	,0833	,1489	-,2118	,3785
Συναίσθηματική Αντίδραση	Equal variances assumed	6,403	,013	-1,222	118	,112	,224	-,2222	,1818	-,5823	,1378
	Equal variances not assumed			-1,302	117,203	,098	,195	-,2222	,1706	-,5601	,1157
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Equal variances assumed	,670	,415	-,093	118	,467	,934	-,0139	,1669	-,3443	,3165
	Equal variances not assumed			-,094	103,525	,467	,933	-,0139	,1656	-,3422	,3145
Γνωστική ακαμψία	Equal variances assumed	,007	,935	1,678	118	,048	,095	,2257	,1345	-,0406	,4920
	Equal variances not assumed			1,702	105,500	,046	,092	,2257	,1326	-,0373	,4887
Αντίσταση στην αλλαγή	Equal variances assumed	5,094	,026	,158	118	,437	,875	,0182	,1155	-,2105	,2469
	Equal variances not assumed			,154	113,164	,435	,873	,0182	,1109	-,2015	,2379

Συναισθηματική Αντίδραση
Tukey HSD^{a,b}

Ηλικία	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
41-50	53	2,877	
60+	16	3,359	3,359
51-60	33	3,371	3,371
Έως 40 ετών	17		3,091
Sig.		,284	,627

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 23,461.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Βραχυπρόθεσμη εστίαση
Tukey HSD^{a,b}

Ηλικία	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
41-50	53	2,274	
51-60	33	2,652	2,652
60+	16	2,703	2,703
Έως 40 ετών	17		2,941
Sig.		,330	,663

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 23,461.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Αντίσταση στην αλλαγή
Tukey HSD^{a,b}

Ηλικία	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	
41-50	53	2,995	
51-60	33	3,206	
60+	16	3,241	
Έως 40 ετών	17		3,375
Sig.			,066

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 23,461.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Αναζήτηση ρουτίνας	0-10	16	2,825	,6807	,1702	2,462	3,188	1,8	4,0
	11-20	49	3,012	,7696	,1099	2,791	3,233	1,4	4,4
	21-30	29	2,890	,9733	,1807	2,519	3,260	1,2	5,2
	31-40	24	2,925	,8104	,1654	2,583	3,267	1,0	4,2
	Total	118	2,939	,8142	,0750	2,791	3,087	1,0	5,2
Συναισθηματική Αντίδραση	0-10	16	3,141	,7244	,1811	2,755	3,527	2,0	4,5
	11-20	49	3,224	,9509	,1358	2,951	3,498	1,0	5,0
	21-30	29	3,000	1,0836	,2012	2,588	3,412	1,3	5,3
	31-40	24	3,417	1,0876	,2220	2,957	3,876	1,5	5,8
	Total	118	3,197	,9859	,0908	3,017	3,377	1,0	5,8
Γνωστική ακαμψία	0-10	16	3,750	,5553	,1388	3,454	4,046	3,0	5,0
	11-20	49	3,806	,7131	,1019	3,601	4,011	1,8	5,5
	21-30	29	3,974	,7830	,1454	3,676	4,272	2,3	5,3
	31-40	24	3,573	,7922	,1617	3,238	3,907	2,3	4,8
	Total	118	3,792	,7326	,0674	3,659	3,926	1,8	5,5
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	0-10	16	2,688	,7719	,1930	2,276	3,099	1,3	4,3
	11-20	49	2,439	,8029	,1147	2,208	2,669	1,3	4,3
	21-30	29	2,388	,8414	,1562	2,068	2,708	1,3	5,3
	31-40	24	2,813	1,1498	,2347	2,327	3,298	1,0	5,3
	Total	118	2,536	,8935	,0823	2,373	2,699	1,0	5,3
Αντίσταση στην αλλαγή	0-10	16	3,101	,4604	,1151	2,855	3,346	2,5	4,3
	11-20	49	3,120	,5807	,0830	2,954	3,287	1,8	4,4
	21-30	29	3,063	,7254	,1347	2,787	3,339	1,9	5,0
	31-40	24	3,182	,6901	,1409	2,890	3,473	1,8	4,4
	Total	118	3,116	,6218	,0572	3,003	3,229	1,8	5,0

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αναζήτηση ρουτίνας	Between Groups	,546	3	,182	,269	,347
	Within Groups	77,015	114	,676		
	Total	77,561	117			
Συναισθηματική Αντίδραση	Between Groups	2,371	3	,790	,809	,191
	Within Groups	117,350	114	,977		
	Total	119,721	117			
Γνωστική ακαμψία	Between Groups	2,152	3	,717	1,349	,262
	Within Groups	60,630	114	,532		
	Total	62,782	117			
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Between Groups	3,301	3	1,100	1,392	,249
	Within Groups	90,138	114	,790		
	Total	93,439	117			
Αντίσταση στην αλλαγή	Between Groups	,120	3	,063	,160	,323
	Within Groups	45,051	114	,395		
	Total	45,171	117			

ΠΙΝΑΚΑΣ 14

Group Statistics					
	Οικογενειακή κατάσταση	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Αναζήτηση ρουτίνας	Έγγαμος/η	89	2,944	,8230	,0872
	Άγαμος/η	30	2,907	,7926	,1447
Συναισθηματική Αντίδραση	Έγγαμος/η	89	3,188	1,0178	,1079
	Άγαμος/η	30	3,217	,8826	,1611
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Έγγαμος/η	89	2,534	,8984	,0952
	Άγαμος/η	30	2,525	,8841	,1614
Γνωστική ακαμψία	Έγγαμος/η	89	3,843	,7475	,0792
	Άγαμος/η	30	3,650	,6650	,1214
Αντίσταση στην αλλαγή	Έγγαμος/η	89	3,127	,6441	,0683
	Άγαμος/η	30	3,075	,5490	,1002

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Αναζήτηση ρουτίνας	Equal variances assumed	,002	,966	,216	117	,415	,830	,0372	,1722	-,3038	,3731
	Equal variances not assumed			,220	51,658	,413	,827	,0372	,1690	-,3020	,3753
Συναισθηματική Αντίδραση	Equal variances assumed	1,515	,221	-,137	117	,446	,801	-,0285	,2082	-,4407	,3838
	Equal variances not assumed			-,147	57,047	,442	,804	-,0285	,1939	-,4168	,3539
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Equal variances assumed	,001	,975	,046	117	,482	,963	,0087	,1889	-,3654	,3829
	Equal variances not assumed			,046	50,676	,482	,963	,0087	,1874	-,3676	,3850
Γνωστική ακαμψία	Equal variances assumed	,622	,432	1,254	117	,106	,212	,1927	,1637	-,1117	,4970
	Equal variances not assumed			1,329	55,637	,095	,189	,1927	,1450	-,0978	,4832
Αντίσταση στην αλλαγή	Equal variances assumed	1,103	,296	,400	117	,345	,690	,0525	,1313	-,2075	,3125
	Equal variances not assumed			,403	50,637	,333	,687	,0525	,1210	-,1902	,2853

ΠΙΝΑΚΑΣ 15

Group Statistics					
	Παιδιά	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Αναζήτηση ρουτίνας	Ναι	83	2,961	,8372	,0919
	Όχι	34	2,876	,7754	,1330
Συναισθηματική Αντίδραση	Ναι	83	3,208	1,0569	,1160
	Όχι	34	3,169	,8182	,1403
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Ναι	83	2,509	,9043	,0993
	Όχι	34	2,596	,8898	,1526
Γνωστική ακαμψία	Ναι	83	3,840	,7607	,0835
	Όχι	34	3,669	,6649	,1140
Αντίσταση στην αλλαγή	Ναι	83	3,130	,6508	,0714
	Όχι	34	3,078	,5617	,0963

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Αναζήτηση ρουτίνας	Equal variances assumed	,045	,833	,509	115	,300	,612	,0850	,1670	-,2457	,4157
	Equal variances not assumed			,528	65,388	,300	,601	,0850	,1616	-,2378	,4077
Συναισθηματική Αντίδραση	Equal variances assumed	3,698	,057	-,191	115	,424	,845	-,0387	,2025	-,3623	,4397
	Equal variances not assumed			-,213	73,733	,415	,832	-,0387	,1821	-,3237	,4011
Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Equal variances assumed	,001	,974	-,472	115	,313	,636	-,0866	,1833	-,4496	,2765
	Equal variances not assumed			-,475	62,341	,313	,636	-,0866	,1820	-,4504	,2773
Γνωστική ακαμψία	Equal variances assumed	1,670	,206	1,145	115	,127	,256	,1712	,1496	-,1250	,4675
	Equal variances not assumed			1,212	63,765	,115	,230	,1712	,1413	-,1107	,4531
Αντίσταση στην αλλαγή	Equal variances assumed	1,224	,271	,408	115	,342	,684	,0521	,1276	-,2008	,3049
	Equal variances not assumed			,431	73,375	,333	,666	,0521	,1199	-,1870	,2812

ΠΙΝΑΚΑΣ 20

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Διοίκηση κατ'εξάιρεση – Ενεργητική		Forward (Criterion: Probability-of-F-to-enter <= .050)
2	Ελευθεριάζουσα Ηγεσία		Forward (Criterion: Probability-of-F-to-enter <= .050)

a. Dependent Variable: Συναισθηματική Αντίδραση

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,276 ^a	,076	,068	,9486	,076	8,934	1	108	,003
2	,366 ^b	,134	,117	,9230	,057	7,072	1	107	,009

a. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάιρεση – Ενεργητική

b. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάιρεση – Ενεργητική, Ελευθεριάζουσα Ηγεσία

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,039	1	8,039	8,934	,003 ^b
	Residual	97,136	108	,900		
	Total	105,225	109			
2	Regression	14,054	2	7,032	8,254	<,001 ^c
	Residual	91,151	107	,852		
	Total	105,225	109			

a. Dependent Variable: Συναισθηματική Αντίδραση

b. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάιρεση – Ενεργητική

c. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάιρεση – Ενεργητική, Ελευθεριάζουσα Ηγεσία

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,502	,250		9,994	<,001
	Διοίκηση κατ'εξάιρεση – Ενεργητική	,338	,113	,276	2,989	,003
2	(Constant)	1,951	,320		6,103	<,001
	Διοίκηση κατ'εξάιρεση – Ενεργητική	,452	,118	,370	3,830	<,001
	Ελευθεριάζουσα Ηγεσία	,259	,098	,257	2,659	,009

a. Dependent Variable: Συναισθηματική Αντίδραση

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	-,277 ^b	-2,634	,010	-,247	,736
	Εξαισθητικό Ενδιαφέρον	-,130 ^b	-1,002	,202	-,104	,508
	Εμπνευσμένο κίνητρο	-,066 ^b	-,646	,519	-,062	,830
	Διανοητική Διέγερση	-,095 ^b	-,928	,356	-,089	,814
	Εξαισθητικό Ενδιαφέρον	-,239 ^b	-2,387	,019	-,225	,819
	Εξαρτημένη Ανταμοιβή	-,169 ^b	-1,467	,145	-,140	,640
	Διοίκηση κατ'εξάιρεση – Παθητική	,249 ^b	2,553	,012	,240	,855
	Ελευθεριάζουσα Ηγεσία	,257 ^b	2,659	,009	,249	,807
2	Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	-,163 ^c	-1,156	,250	-,112	,407
	Εξαισθητικό Ενδιαφέρον	,003 ^c	,022	,983	,002	,482
	Εμπνευσμένο κίνητρο	,075 ^c	,660	,505	,065	,645
	Διανοητική Διέγερση	,095 ^c	,764	,447	,074	,530
	Εξαισθητικό Ενδιαφέρον	-,137 ^c	-1,107	,271	-,107	,564
	Εξαρτημένη Ανταμοιβή	-,021 ^c	-,156	,876	-,015	,472
	Διοίκηση κατ'εξάιρεση – Παθητική	,107 ^c	,590	,556	,057	,248

a. Dependent Variable: Συναισθηματική Αντίδραση

b. Predictors in the Model: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάιρεση – Ενεργητική

c. Predictors in the Model: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάιρεση – Ενεργητική, Ελευθεριάζουσα Ηγεσία

ΠΙΝΑΚΑΣ 21

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική		Forward (Criterion: Probability-of-F-to-enter <= ,050)

a. Dependent Variable: Βραχυπρόθεσμη εστίαση

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,201 ^a	,041	,032	,8678	,041	4,566	1	108	,035

a. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,599	1	3,599	4,566	,035 ^b
	Residual	35,131	108	,788		
	Total	38,730	109			

a. Dependent Variable: Βραχυπρόθεσμη εστίαση

b. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,069	,234		8,831	<,001
	Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική	,226	,106	,201	2,137	,035

a. Dependent Variable: Βραχυπρόθεσμη εστίαση

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	Εξειδικευμένη Επιρροή-Χρηστικότητα	-,193 ^b	-1,775	,079	-,169	,735
	Εξατομικευμένο Ενδ αφέρον	-,141 ^b	-1,148	,254	-,110	588
	Εμπνευσμένο κίνητρο	-,009 ^b	-,084	,933	-,008	830
	Δανοητική Διέγερση	-,114 ^b	-1,095	,276	-,105	814
	Εξατομικευμένο Ενδ αφέρον	-,187 ^b	-1,812	,073	-,173	819
	Εξαρτημένη Ανταμοιβή	-,067 ^b	-,568	,571	-,055	640
	Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Παθητική	,114 ^b	1,119	,266	,108	855
	Ελευθεριόζουσα Ηγεσία	,154 ^b	1,534	,128	,147	867

a. Dependent Variable: Βραχυπρόθεσμη εστίαση

b. Predictors in the Model: (Constant), Διοίκηση κατ' εξαίρεση – Ενεργητική

ΠΙΝΑΚΑΣ 22

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Διοίκηση κατ'εξάριση – Παθητική		Forward (Criterion: Probability-of-F-to-enter <= ,050)

a. Dependent Variable: Γνωστική ακαμψία

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,210 ^a	,044	,035	,7306	,044	5,006	1	108	,027

a. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάριση – Παθητική

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,672	1	2,672	5,006	,027 ^b
	Residual	57,640	108	,534		
	Total	60,312	109			

a. Dependent Variable: Γνωστική ακαμψία

b. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάριση – Παθητική

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,572	,123		29,112	< .001
	Διοίκηση κατ'εξάριση – Παθητική	,165	,074	,210	2,238	,027

a. Dependent Variable: Γνωστική ακαμψία

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	Εξιδανικευμένη Επιτροπή-Χαρακτηριστικά	-,028 ^b	-,219	,827	-,021	,549
	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	,085 ^b	,771	,443	,074	,733
	Εμπνευσμένο κίνητρο	-,015 ^b	-,137	,892	-,013	,768
	Διανοητική Διέγερση	,048 ^b	,407	,685	,039	,644
	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	-,027 ^b	-,232	,817	-,022	,683
	Εξαρτημένη Ανταμοιβή	,123 ^b	1,069	,287	,103	,670
	Διοίκηση κατ'εξάριση – Ενεργητική	,188 ^b	1,872	,064	,178	,859
	Ελευθεριάζουσα Ηγεσία	-,155 ^b	-,827	,410	-,080	,253

a. Dependent Variable: Γνωστική ακαμψία

b. Predictors in the Model: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάριση – Παθητική

ΠΙΝΑΚΑΣ 23

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Διοίκηση κατ'εξάριση – Ενεργητική		Forward (Criterion: Probability-of-F-to-enter <= ,050)
2	Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά		Forward (Criterion: Probability-of-F-to-enter <= ,050)

a. Dependent Variable: Αντίσταση στην αλλαγή

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,753 ^a	,064	,055	,6071	,064	7,386	1	108	,008
2	,399 ^b	,159	,144	,5780	,095	12,140	1	107	<,001

a. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάριση – Ενεργητική

b. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάριση – Ενεργητική, Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά

Model		Sum of Squares	df	Mean Squares	F	Sig.
1	Regression	2,722	1	2,722	7,386	,008 ^b
	Residual	39,808	108	,369		
	Total	42,531	109			
2	Regression	6,779	2	3,389	10,144	<,001 ^c
	Residual	35,752	107	,334		
	Total	42,531	109			

a. Dependent Variable: Αντίσταση στην αλλαγή

b. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάριση – Ενεργητική

c. Predictors: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάριση – Ενεργητική, Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2,714	1,60		16,936	<,001
	Διοίκηση κατ'εξάριση – Ενεργητική	,197	,072	,253	2,718	,008
2	(Constant)	2,845	1,57		18,105	<,001
	Διοίκηση κατ'εξάριση – Ενεργητική	,341	,080	,438	4,240	<,001
	Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	-,203	,058	-,350	-3,484	<,001

a. Dependent Variable: Αντίσταση στην αλλαγή

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	-,360 ^b	-3,484	<,001	-,319	,735
	Εξαιτούμενο Ενδιαφέρον	-,218 ^b	-1,814	,072	-,173	,588
	Εμπνευσμένο κίνητρο	-,169 ^b	-1,671	,093	-,159	,830
	Διαφοητική Διέγερση	-,203 ^b	-1,991	,049	-,189	,814
	Εξαιτούμενο Ενδιαφέρον	-,321 ^b	-3,254	,002	-,300	,819
	Εξαρτημένη Ανταμοιβή	-,169 ^b	-1,636	,105	-,156	,640
	Διοίκηση κατ'εξάριση – Παθητική	,280 ^b	2,871	,005	,267	,855
2	Εξαιτούμενο Ενδιαφέρον	,118 ^c	,736	,463	,071	,305
	Εμπνευσμένο κίνητρο	,127 ^c	,941	,349	,091	,430
	Διαφοητική Διέγερση	,142 ^c	,929	,355	,090	,339
	Εξαιτούμενο Ενδιαφέρον	-,117 ^c	-,647	,519	-,063	,243
	Εξαρτημένη Ανταμοιβή	,152 ^c	,988	,325	,096	,332
	Διοίκηση κατ'εξάριση – Παθητική	,124 ^c	1,036	,302	,100	,548
	Εξαιτούμενο Ενδιαφέρον	,114 ^c	,890	,375	,086	,480

a. Dependent Variable: Αντίσταση στην αλλαγή

b. Predictors in the Model: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάριση – Ενεργητική

c. Predictors in the Model: (Constant), Διοίκηση κατ'εξάριση – Ενεργητική, Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά