

Τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων



Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία

« Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή: Θεωρητικές προσεγγίσεις και εμπειρική μελέτη με έμφαση στην συναισθηματική νοημοσύνη»

Μ/κος Φοιτητής: Τσακμακίδης Δημήτριος

Επιβλέπων Καθηγητής: Πιπερόπουλος Γεώργιος

Θεσσαλονίκη, Απρίλιος 2008

“Δεν είναι ο δυνατότερος των ειδών που επιβιώνει, ούτε ο εξυπνότερος εξ αυτών, αλλά αυτός που προσαρμόζεται καλύτερα στην αλλαγή”

Charles Darwin

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Όταν φθάσεις στο τέλος ενός στόχου, συνειδητοποιείς την συνολική σου πορεία και τους ανθρώπους που την επηρέασαν. Σε αυτούς τους ανθρώπους θα ήθελα να αναφερθώ στο σημείο αυτό.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Πίπερόπουλο Γεώργιο για τις πολύτιμες συμβουλές του και την ηθική υποστήριξη στο πρόσωπο μου καθόλη τη διάρκεια του δεύτερου και τελευταίου έτους του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον εξεταστή της Διπλωματικής μου εργασίας κ.Βούζα Φώτη για τις συστάσεις και τις διορθώσεις που πρότεινε κατά την εκπόνηση της μεταπτυχιακής αυτής διπλωματικής εργασίας.

Τέλος ευχαριστώ μέσα από την καρδιά μου τον πατέρα μου Αχιλλέα Τσακμακίδη για τη συμπαράσταση, κατανόηση και υπομονή τόσο κατά τη συγγραφή της παρούσης εργασίας όσο και καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Είμαι ιδιαίτερα ευγνώμων για όσα μου έχει προσφέρει όλα αυτά τα χρόνια. Θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για όλες τις θυσίες που έχει κάνει ώστε να μου δώσει τη δυνατότητα να ασχοληθώ απερίσπαστος με κάτι τόσο συναρπαστικό όσο η αναζήτηση της γνώσης.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	8
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	12
2.1 Οργανωσιακή αλλαγή.....	12
2.1 Τύποι οργανωσιακών αλλαγών.....	12
2.2 Αίτια αποτυχίας οργανωσιακών αλλαγών.....	13
2.2 Αντιδράσεις στην οργανωσιακή αλλαγή.....	16
2.2.1 Αντίσταση στην αλλαγή.....	19
2.2.2 Αίτια αντίστασης στην αλλαγή.....	20
2.2.3 Αντιδράσεις σε ατομικό επίπεδο.....	24

2.3 Συναισθήματα και συναισθηματική νοημοσύνη.....	25
2.3.1 Συναισθήματα και οργανωσιακή αλλαγή.....	25
2.3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη.....	26
3. Μεθοδολογία Έρευνας.....	31
3.1 Υποθέσεις έρευνας.....	31
3.2 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου.....	34
3.3 Πληθυσμός και Δειγματοληψία έρευνας.....	36
4. Αποτελέσματα.....	39
4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος.....	39
4.2 Αντίσταση στην αλλαγή.....	47
5. Ανάλυση υποθέσεων έρευνας.....	52
5.1 Συσχέτιση της αντίστασης στην αλλαγή με την Συναισθηματική νοημοσύνη.....	52
5.2 Συσχέτιση της αντίστασης στην αλλαγή με δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	57
6. Συζήτηση.....	60
6.1 Υποθέσεις έρευνας.....	60

6.2 Συμπεράσματα.....	61
6.3 Αδυναμίες, περιορισμοί, προτάσεις.....	64
7. Βιβλιογραφία.....	66
8. Παράρτημα.....	70

Περίληψη

Η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή αποτελεί την κύρια αιτία αποτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής. Αρνητικά συναισθήματα όπως φόβος, αγωνία και ανασφάλεια είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την εισαγωγή οργανωσιακών αλλαγών. Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να διερευνήσει την σχέση μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η έρευνα μας πραγματοποιήθηκε σε τραπεζικούς υπαλλήλους με την χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Ένα σημαντικό αποτέλεσμα που απορρέει από αυτή την έρευνα είναι ο μεγάλος βαθμός συσχέτισης ανάμεσα στην συναισθηματική νοημοσύνη και την αντίσταση στην αλλαγή. Τραπεζικοί υπάλληλοι που έχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να αντιστέκονται λιγότερο στην οργανωσιακή αλλαγή. Επιπλέον η μόρφωση φαίνεται ότι συσχετίζεται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή. Θα είχε ενδιαφέρον η πραγματοποίηση μια μελλοντικής έρευνας με σκοπό την διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή και των επιμέρους διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και άλλων κρίσιμων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας.

Λέξεις-κλειδιά: *Οργανωσιακή αλλαγή, αντίσταση στην αλλαγή, συναισθηματική νοημοσύνη*

Abstract

Employees' resistance to change is the main cause of failure of various change initiatives. Negative feelings like fear, stress and insecurity are associated with the introduction of organizational change. The aim of this research study is to investigate the relationship between resistance to change and Emotional intelligence. This research was carried out in banking employees with the aim of a structured questionnaire. One important result that arises from this study is the strong correlation between emotional intelligence and resistance to change. Employees with high index of EI tend to show less resistance to organizational change. In addition, education appears to be negatively correlated with resistance to change. It would be very interesting to conduct a future research that would aim at investigating the relationship between resistance to change and the various dimensions of Emotional intelligence as well as other personality traits

Key words: Organizational change, Reaction to change, Emotional intelligence

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συνθήκες της παγκόσμιας οικονομίας είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητες. Η παγκοσμιοποίηση και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός έχει αυξήσει την πίεση στις

επιχειρήσεις για συνεχόμενες προσαρμογές: συγχωνεύσεις και εξαγορές, εισαγωγή νέων τεχνολογιών και αλλαγή οργανωσιακών δομών. Παρόλα αυτά μελέτες αποδεικνύουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των προγραμμάτων αλλαγών που επιχειρείται σήμερα αποτυγχάνει (Beer and Nohria, 2000).

Η κύρια αιτία αποτυχίας εφαρμογής των προγραμμάτων αλλαγής εντοπίζεται στην αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι το πιο σύνηθες πρόβλημα που αντιμετωπίζει η διοίκηση όταν θέλει να εισάγει μια αλλαγή. Αυτή η αντίσταση οδηγεί σε κόστος και καθυστερήσεις που ζημιώνουν τις επιχειρήσεις σε μεγάλο βαθμό (Bovey and Hede, 2001, Del val and Fuentes, 2001). Επομένως είναι χρήσιμο να κατανοήσουμε την διαδικασία που οδηγεί στην αλλαγή και τις αιτίες της αντίστασης σε αυτή.

Τα αίτια της αντίστασης στην αλλαγή πρέπει να αναζητηθούν στον ανθρώπινο παράγοντα. Κατά την διάρκεια της εισαγωγής μιας αλλαγής, η διοίκηση συχνά παραμελεί τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα. Επικεντρώνεται συχνά μόνο στις τεχνικές διαστάσεις της αλλαγής, αγνοώντας την επίδραση που έχουν οι άνθρωποι στην επιτυχία ή την αποτυχία της αλλαγής. Η αλλαγή απαιτεί την συμμετοχή των ανθρώπων της επιχείρησης, οι οποίοι πρέπει να είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν για να επιτύχει το πρόγραμμα της αλλαγής. Όταν λοιπόν εισάγεται μια αλλαγή, η διοίκηση πρέπει να είναι ενήμερη για το πώς αυτή μπορεί να επηρεάσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και την συμπεριφορά των εργαζομένων.

Μόλις πρόσφατα άρχισε να αναγνωρίζεται ο ρόλος των συναισθημάτων στις διαδικασίες εισαγωγής προγραμμάτων αλλαγής. Οι Brockner και Higgins (2001) θεωρούν ότι οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων επηρεάζεται από διαφορές στην φύση και την ένταση των συναισθηματικών εμπειριών τους. Τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή μπορεί να

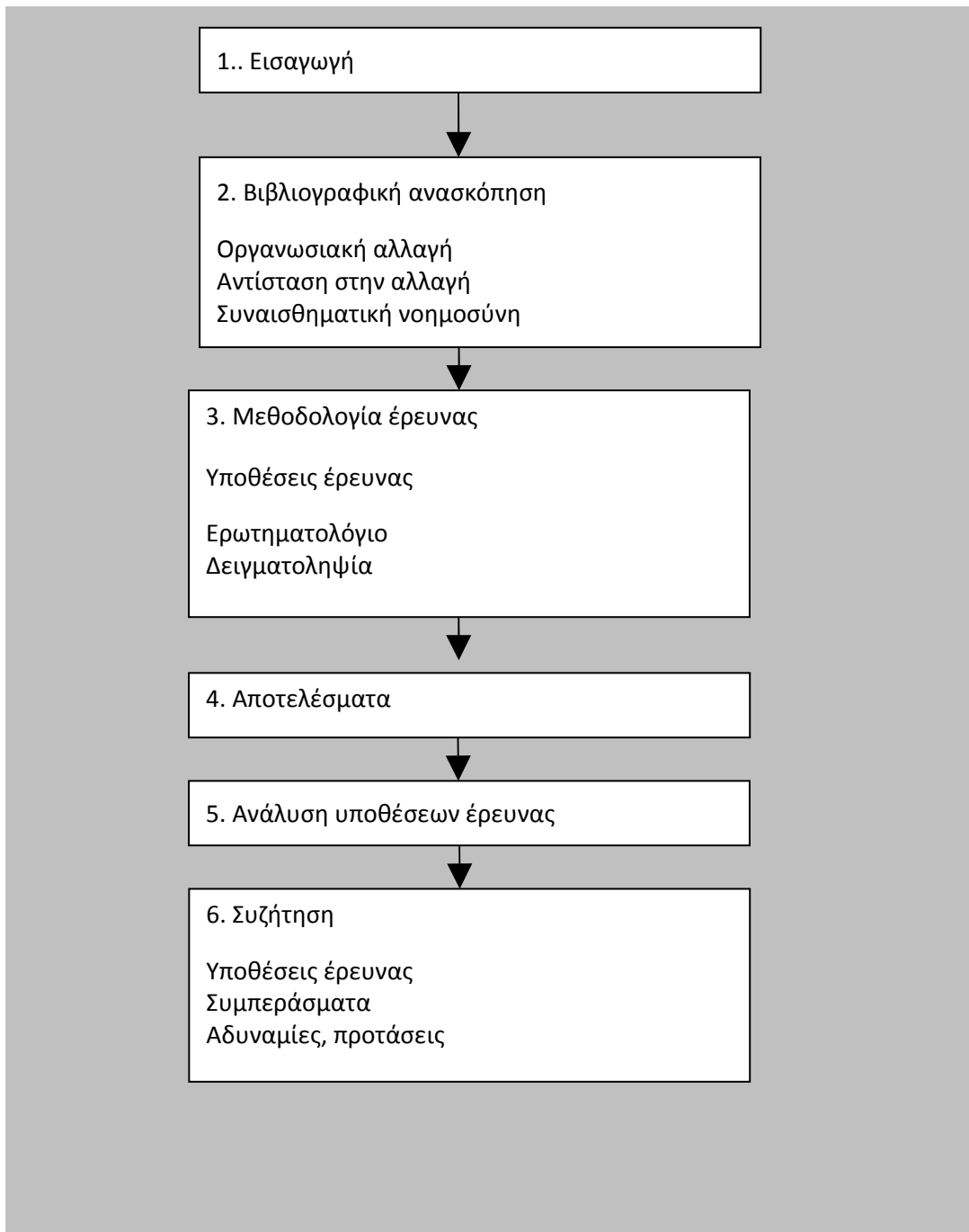
συγκριθούν σε ένταση ακόμη και με την αντίδραση των ατόμων σε προσωπικές τραυματικές εμπειρίες, όπως ο θάνατος και ο χωρισμός (Vakola et al, 2004).

Γι' αυτό τον λόγο θεωρήσαμε σκόπιμο να εξετάσουμε τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στην διαδικασία εισαγωγής οργανωσιακών αλλαγών. Η Συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως μια ανεπτυγμένη ικανότητα αντίληψης και διαχείρισης προσωπικών συναισθημάτων καθώς και συναισθημάτων άλλων ανθρώπων και ομάδων.

Ο κύριος σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Υποθέσαμε ότι άτομα που έχουν αυξημένη ικανότητα αντίληψης και έλεγχου των συναισθημάτων τους τείνουν να παρουσιάζουν μια πιο θετική στάση απέναντι στην αλλαγή σε σχέση με άτομα που δυσκολεύονται να αντιληφθούν και να διαχειριστούν τα συναισθήματα τους.

Ένα δεύτερο ερώτημα που τέθηκε στην εργασία είναι η συσχέτιση της αντίστασης στην αλλαγή με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, μόρφωση, προϋπηρεσία με σκοπό να εντοπιστούν εκείνα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται κρίσιμα στην μελέτη της αντίστασης στην αλλαγή.

Η έρευνα μας πραγματοποιήθηκε σε τραπεζικούς υπαλλήλους τόσο ιδιωτικών όσο και κρατικών τραπεζών με την χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την αντίσταση στην αλλαγή αλλά και την συναισθηματική νοημοσύνη.



Διάγραμμα 1. Σύνοψη της Διπλωματικής εργασίας

Το Διάγραμμα 1 παρουσιάζει συνοπτικά τα κεφάλαια της διπλωματικής αυτής εργασίας. Αρχικά έγινε μια προσπάθεια ανασκόπησης της παγκόσμιας βιβλιογραφίας σε σχέση με την οργανωσιακή αλλαγή, την αντίσταση στην αλλαγή καθώς και την συναισθηματική νοημοσύνη. Κατόπιν ακολούθησαν η μεθοδολογία (κεφάλαιο 3) και

τα αποτελέσματα της έρευνας (κεφάλαια 4 και 5). Τέλος αναλύθηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας, εξήχθησαν τα συμπεράσματα και δόθηκαν προτάσεις για μελλοντική έρευνα (κεφάλαιο 6).

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Οργανωσιακή αλλαγή

Σε ένα διεθνές και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν αυξανόμενες προκλήσεις και αλλαγές. Συγχωνεύσεις και εξαγορές, αναδιρθρώσεις επιχειρησιακών διαδικασιών, τεχνολογικές αλλαγές και διαφοροποιήσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζουν πλέον τον επιχειρηματικό κόσμο. Ο κόσμος αλλάζει και οι επιχειρήσεις οφείλουν να αλλάζουν για να μπορέσουν να επιβιώσουν (Greenberg and Baron, 2002). Σύμφωνα με τον Jones (2004), οργανωσιακή αλλαγή συμβαίνει όταν ένας οργανισμός αποφασίζει ή υποχρεώνεται να αυξήσει την ικανότητα του να δημιουργήσει αξία ή να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του. Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία, κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μια επιθυμητή προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του. Η διοίκηση αλλαγών, στηριζόμενη σε μεθόδους, θεωρητικά μοντέλα και καλύτερες πρακτικές, έχει ως σκοπό να υποστηρίξει την μετάβαση αυτή και να εξασφαλίσει την επιτυχία της. Τα πιο συνηθισμένα προγράμματα δραστικών ή σταδιακών αλλαγών είναι:

- Συγχωνεύσεις και εξαγορές
- Εισαγωγή τεχνολογίας
- Αλλαγή κουλτούρας
- Αναδιάρθρωση επιχειρησιακών διαδικασιών
- Αλλαγή πολιτικών
- Διοίκηση ολικής ποιότητας
- Αλλαγές στην οργανωτική δομή – ανασυγκρότηση

2.1.1 Τύποι οργανωσιακών αλλαγών

Οι αλλαγές στις οποίες προχωρούν οι επιχειρήσεις διαφέρουν σε έκταση. Στην πραγματικότητα, μπορούν να προσδιοριστούν κατά μήκος ενός συνεχούς, ξεκινώντας από αλλαγές μικρής κλίμακας ή εξελικτικές αλλαγές (evolutionary changes) και καταλήγοντας σε αλλαγές μεγάλης κλίμακας ή ριζοσπαστικές αλλαγές (radical changes). Αυτές οι μικρής κλίμακας αλλαγές αναφέρονται συχνά στην βιβλιογραφία ως αλλαγές πρώτης τάξης. Οι αλλαγές πρώτης τάξης είναι αλλαγές συνεχείς στην φύση τους και δεν περιλαμβάνουν σημαντικές μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων (Greenberg and Baron, 2002). Παράδειγμα αλλαγών πρώτης τάξης είναι οι σταδιακές αλλαγές στις οποίες προχωράει η Toyota για να βελτιώσει την αποδοτικότητα της παραγωγικής της διαδικασίας ή η προσθήκη νέων ειδών στο μενού ενός εστιατορίου. Οι οργανωσιακές αλλαγές όμως μπορεί να είναι πολύ πιο πολύπλοκες. Ο δεύτερος αυτός τύπος αλλαγών είναι αλλαγές στις οποίες είναι υποχρεωμένες να προχωρήσουν οι επιχειρήσεις όταν υπάρχουν μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτές ονομάζονται στρατηγικές, ριζοσπαστικές ή αλλαγές δεύτερης τάξης (Reger et al, 1994; Del Val, Fuentes, 2003). Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, πολύ συχνά οι επιχειρήσεις πρέπει να αλλάξουν την στρατηγική κατεύθυνση, την δομή ή και τα επίπεδα του προσωπικού τους (Bordia et al, 2004). Οι αλλαγές δεύτερης τάξης είναι ριζοσπαστικές μεταμορφώσεις, όπου η επιχείρηση αλλάζει τελείως τον βασικό της σκελετό. (Del Val and Fuentes, 2003). Ένα παράδειγμα αλλαγής δεύτερης τάξης είναι η μετατροπή ενός πολυτελούς εστιατορίου σε ένα εστιατόριο φαστ φουντ.

2.1.2 Αίτια αποτυχίας οργανωσιακών αλλαγών

Αν και έχουν γίνει πολλά βήματα στη διοίκηση αλλαγών και υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές και μοντέλα διοίκησης αλλαγών, τα αντίστοιχα προγράμματα εμφανίζουν ένα ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό αποτυχίας. Οι Beer and Nohria (2000) υποστηρίζουν ότι ένα 70% των προγραμμάτων αλλαγών αποτυγχάνει. Σύμφωνα με τους Hammer και Champy (1993) μόνο το 30% όλων των πλάνων επανασχεδιασμού των επιχειρήσεων έχει επιτυχία, μόλις το 23% όλων των συγχωνεύσεων και των εξαγορών βγάζει τα έξοδα του και μόνο το 43% των προσπαθειών βελτίωσης ποιότητας παρουσιάζει ικανοποιητική πρόοδο. Οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας συνοψίζονται στα παρακάτω:

1. **Έλλειψη οράματος και στρατηγικής:** Δεν είναι δυνατό να επιθυμεί ένας οργανισμός να αλλάξει, αν δεν ξέρει που πηγαίνει. Το να μιμείται ένας οργανισμός τους ανταγωνιστές του χωρίς να γνωρίζει γιατί ή το να μην έχει μια ξεκάθαρη χάραξη πορείας, σημαίνει πως δεν είναι έτοιμος για το σχεδιασμό ή την υλοποίηση αλλαγών
2. **Υπεροψία:** Πολλοί είναι οι οργανισμοί που πίστεψαν ότι το ισχυρό τους όνομα στην αγορά θα τους έδινε τη δυνατότητα να παραμείνουν στις πρώτες θέσεις στις αγορές τους. Δυστυχώς, όμως, οι αλλαγές είναι τόσο απρόσμενες που το να «επαναπαύεται στις δάφνες τους» ένας οργανισμός σημαίνει ότι θέτει σε κίνδυνο την επιβίωση του.
3. **Έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας:** Χωρίς τη δέσμευση της ηγεσίας στην αλλαγή, η οποία όχι μόνο θα πιστέψει και θα μεταδώσει το καινούργιο όραμα,

αλλά θα στηρίζει την αλλαγή σε κάθε βήμα, το πρόγραμμα αλλαγών είναι καταδικασμένο σε αποτυχία. Η δέσμευση της ηγεσίας στην αλλαγή κρίνεται ως παράγοντας απαραίτητος για το μέλλον της αλλαγής. Αν δεν υπάρχει, τότε η πιο πιθανή κατάληξη είναι διαρκείς συγκρούσεις από άτυπες ή επίσημες ομάδες για το ποιος θα επωφεληθεί περισσότερο από την αλλαγή

4. **Αντίσταση κατά της αλλαγής:** Ένας ακόμη παράγοντας αποτυχίας προγραμμάτων αλλαγών είναι η αντίσταση κατά της αλλαγής, που σημαίνει έλλειψη στήριξης του προγράμματος αλλαγών ή παρεμπόδιση της εφαρμογής του. Πολλά τέτοια προγράμματα έχουν διακοπεί ή έχουν οδηγηθεί στην αποτυχία γιατί δεν υποστηρίχθηκαν ή δεν έγιναν αποδεκτά για διάφορους λόγους, όπως ο φόβος για το άγνωστο και για την απώλεια των κεκτημένων δικαιωμάτων ή προνομίων, η έλλειψη ικανοτήτων διοίκησης αλλαγών κ.α
5. **Έλλειψη πόρων:** Τα προγράμματα αλλαγών, όπως και τα υπόλοιπα προγράμματα διοίκησης, χρειάζονται προϋπολογισμό και προγραμματισμό. Σε πολλές περιπτώσεις, ειδικά σε μεγάλης κλίμακας αλλαγές, χρειάζονται πολλοί πόροι που δυσκολεύουν τους οργανισμούς τόσο να αποφασίζουν όσο και να φέρουν εις πέραν τις αλλαγές. Εκτός από χρήματα, τα προγράμματα αλλαγών επιβαρύνουν το ήδη φορτωμένο πρόγραμμα των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα στη διοίκηση του προγράμματος αλλαγών λόγω έλλειψης διαθεσιμότητας των εμπλεκομένων.
6. **Ελλιπής επικοινωνία:** Πολλά προγράμματα αλλαγών αποτυγχάνουν, διότι δεν εξηγείται επαρκώς ο σκοπός της αλλαγής και η σημασία της για τον οργανισμό. Εκτός από την γενική πληροφόρηση, οι εργαζόμενοι πρέπει να

γνωρίζουν πως θα αλλάξουν οι καθημερινές τους πρακτικές και τι έχουν να κερδίσουν από τις αλλαγές που προτείνονται.

7. **Ανεπαρκής εκπαίδευση:** Η υλοποίηση αλλαγών συνοδεύεται από νέους τρόπους εργασίας και ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι πρέπει να αποκτήσουν νέες ικανότητες ή να βελτιώσουν τις υπάρχουσες, με σκοπό τόσο την υποστήριξη των προγραμμάτων όσο και την καλύτερη προσαρμογή στις καινούργιες συνθήκες. Η ανεπαρκής εκπαίδευση οδηγεί σε αντίσταση κατά της αλλαγής αφού οι εργαζόμενοι φοβούνται το άγνωστο, που προκαλεί μια οργανωσιακή αλλαγή και δεν ανταποκρίνονται σε αυτή
8. **Ανικανότητα διοίκησης αλλαγών:** Η διοίκηση αλλαγών αποτελεί κομμάτι του μάνατζμεντ που τα τελευταία χρόνια γνωρίζει μεγάλη άνθηση τόσο ερευνητικά όσο και πρακτικά. Μια τελευταία αίτια αποτυχίας είναι η έλλειψη επιστημονικής γνώσης και πρακτικής των στελεχών, που αναλαμβάνουν και ευθύνονται για την υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων.

2.2 Οι αντιδράσεις στην οργανωσιακή αλλαγή

Η εισαγωγή οποιαδήποτε αλλαγής στο εσωτερικό μιας οργάνωσης είναι φυσικό να επιφέρει μια σειρά από αντιδράσεις στους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τους Bovey και Hede (2001), η σειρά αυτή αποτελείται από τέσσερις φάσεις: αρχική απόρριψη, αντίσταση, αναζήτηση και τελικώς δέσμευση. Επιπλέον ο O'Connor (1993) υποστηρίζει ότι τα άτομα αντιδρούν στις απειλές της αλλαγής και με υποσυνείδητες διαδικασίες. Οι άνθρωποι υποσυνείδητα χρησιμοποιούν καλά ανεπτυγμένους αμυντικούς μηχανισμούς για να προστατευτούν ενάντια στην αλλαγή ή στα αρνητικά

αισθήματα (π.χ άγχος) που προκαλούνται από την αλλαγή (Oldham and Kleiner, 2001). Οι αλλαγές οδηγούν σε έντονο αίσθημα αβεβαιότητας και στρες στους εργαζόμενους, εξαιτίας της απώλειας του ελέγχου σχετικά με την νέα κατάσταση που δημιουργείται.

Οι πιο συνήθεις μορφές αντίδρασης των εργαζόμενων σε μια οργανωσιακή αλλαγή είναι οι εξής (Hodgetts, 1987):

- **Απόρριψη:** Αποτελεί την πιο σοβαρή μορφή αντίδρασης και συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν πως κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους ή να μειωθεί το κύρος ή οι αποδοχές τους. Πολλές φορές αυτή η αντίδραση παίρνει τη μορφή απεργίας.
- **Αντίσταση:** Είναι πιο ήπια αντίδραση και υιοθετείται όταν οι αρνητικές επιπτώσεις της αλλαγής θεωρούνται από τους εργαζόμενους σοβαρές αλλά όχι καταστροφικές. Η αντίδραση αυτή μπορεί να πάρει τη μορφή συζητήσεων αναφορικά με τις επιπτώσεις της αλλαγής ή την μορφή μειωμένης απόδοσης.
- **Ανοχή:** Πρόκειται για μια ουδέτερη κατάσταση, κατά την οποία οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν βλάπτονται ιδιαίτερα από την αλλαγή αλλά ούτε και ωφελούνται. Σε αυτή την περίπτωση δεν αντιδρούν γιατί θεωρούν πως η διοίκηση εξασφαλίζει τα συμφέροντα τους.
- **Αποδοχή:** Είναι η πιο θετική μορφή αντίδρασης των εργαζομένων σε μια επιχειρούμενη αλλαγή και συμβαίνει όταν δεν υπάρχει υποκειμενική ή αντικειμενική αρνητική επίπτωση στους εργαζόμενους παρά μόνο ωφέλεια

Οι Greenberg και Baron (2002) δίνουν μια σύνοψη της φύσης των αντιδράσεων των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή. Προτείνουν ένα συνεχές, το οποίο περιλαμβάνει τέσσερις μορφές αντίδρασης: την αποδοχή (που εκφράζεται με ενθουσιασμό και συνεργασία), την αδιαφορία (που εκφράζεται με παθητική συμπεριφορά), την παθητική αντίσταση (παραίτηση, μη συμμετοχή στο πρόγραμμα αλλαγής) και την ενεργητική αντίσταση (απεργίες, ηθελημένα λάθη, σαμποτάζ του προγράμματος αλλαγής). Το συνεχές αυτό παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.1



Διάγραμμα 2.1 Αντιδράσεις των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή (Greenberg and Baron, 2002)

Το δεξί άκρο του συνεχούς περιλαμβάνει την αντίσταση στην αλλαγή, ενώ το αριστερό άκρο περιλαμβάνει θετικές αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή.

2.2.1 Αντίσταση στην αλλαγή

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1 οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή δεν είναι κατ'ανάγκη αρνητικές. Μια οργανωσιακή αλλαγή, όπως για παράδειγμα η μετακίνηση σε ένα πολυτελές γραφείο γίνεται θερμά αποδεκτή καθώς μια τέτοια αλλαγή έχει προφανή πλεονεκτήματα. Παρόλα αυτά, οι περισσότερες αλλαγές δεν εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία. Όταν οι αλλαγές δημιουργούν αβεβαιότητα, η αντίσταση στην αλλαγή είναι η πλέον αναμενόμενη αντίδραση. Στην ουσία η αντίσταση δεν είναι ενάντια στην ίδια την αλλαγή, αλλά στην απώλεια κεκτημένων και δικαιωμάτων που πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι θα προκύψουν με την αλλαγή (McKenna, 2000). Η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να περιγραφεί έτσι ως μια σειρά ενεργειών από την πλευρά των εργαζομένων (αποδέκτες της αλλαγής) με σκοπό να επιβραδύνουν ή και να τερματίσουν την προβλεπόμενη αλλαγή (Greenberg and Baron, 2002). Ο Metselaar (1997) ορίζει την αντίσταση στην αλλαγή ως “ Μια αρνητική συμπεριφορά ενάντια στην εφαρμογή τροποποιήσεων στην δομή ή στις διοικητικές διαδικασίες της επιχείρησης που εκδηλώνεται με προσπάθειες από την πλευρά των μελών της επιχείρησης να εμποδίσουν ή να επιβραδύνουν την διαδικασία αλλαγής”

Οι Del Val και Fuentes (2003) βλέπουν την αντίσταση στην αλλαγή ως ένα φαινόμενο που επηρεάζει την διαδικασία της αλλαγής, καθυστερώντας ή επιβραδύνοντας το ξεκίνημα της, εμποδίζοντας την εφαρμογή της και αυξάνοντας το κόστος της. Παράλληλα όμως βλέπουν την αντίσταση στην αλλαγή και ως μια προσπάθεια από την πλευρά των εργαζομένων να διατηρήσουν την υφιστάμενη κατάσταση πραγμάτων (status quo). Αλλά γιατί οι εργαζόμενοι εμφανίζουν αρνητικά αισθήματα όταν έχουν να αντιμετωπίσουν μια αλλαγή;

Μια απάντηση σε αυτό το ερώτημα μπορεί να δοθεί αν δει κανείς τις επιχειρήσεις ως ομάδες ανθρώπων (Jex, 2002). Σύμφωνα με τον Jex (2002) οι άνθρωποι είναι δημιουργήματα συνήθειας και ως τέτοια αισθάνονται μεγάλη άνεση και ασφάλεια σε συνθήκες ρουτίνας. Επομένως, ακόμη και η ιδέα της αλλαγής προκαλεί ανησυχία και άγχος. Οι άνθρωποι αναπτύσσουν συνήθειες που περιβάλλουν την συμπεριφορά τους και έχουν δυσκολία να αλλάξουν αυτές τις συνήθειες ανεξάρτητα με το αν οι αλλαγές είναι θετικές ή αρνητικές. Αυτή η γενική αρχή ισχύει και στο χώρο της εργασίας (Jex, 2002). Ακόμη και αν οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με τις παρούσες συνθήκες σε μια επιχείρηση συνεχίζουν να αντιστέκονται στις αλλαγές από φόβο ότι αυτές θα χειροτερέψουν τις υπάρχουσες συνθήκες. Αυτός ο φόβος για τις νέες συνθήκες ή τις αλλαγές προέρχεται από μια γενική πεποίθηση ότι οι αλλαγές θα έχουν αρνητικό αντίκτυπο ή από ένα γενικό φόβο για το άγνωστο (Greenberg and Baron 2002; Jex, 2002).

2.2.2 Αίτια αντίστασης στην αλλαγή

Πολλοί είναι οι λόγοι που οδηγούν τα άτομα – μέλη μιας οργάνωσης να αντιστέκονται σε οτιδήποτε τείνει να μεταβάλει την υφιστάμενη κατάσταση πραγμάτων (status quo). Σύμφωνα με τους Kotter και Schlesinger (1979) υπάρχουν τέσσερις κύριοι λόγοι που οδηγούν τους εργαζόμενους να αντιστέκονται στις οργανωσιακές αλλαγές:

- Ο φόβος της απώλειας των κεκτημένων
- Παρερμηνεία για τους λόγους της αλλαγής
- Η πεποίθηση ότι η αλλαγή δεν έχει κάποια αξία

- Χαμηλή ανοχή για αλλαγή

Ο Κανελλόπουλος (1990) διέκρινε τις παρακάτω αιτίες αντίστασης στην αλλαγή:

- Ο φόβος απέναντι σε κάτι άγνωστο – καινούργιο
- Η ελλιπής πληροφόρηση για τη νέα κατάσταση
- Ο φόβος για απώλεια της ασφάλειας
- Η αντίθεση αναφορικά με την αξία της αλλαγής
- Ο φόβος για απώλεια της δύναμης που πηγάζει από την εργασιακή θέση του ατόμου
- Η έλλειψη πηγών πληροφόρησης σχετικά με τη αλλαγή
- Η λανθασμένη επιλογή χρόνου
- Η συνήθεια

Ο Metselaar (1997) έκανε μια διάκριση μεταξύ πρωτογενών και δευτερογενών αιτιών της αντίστασης. Τα πρωτογενή αίτια σχετίζονται άμεσα με το περιεχόμενο της αλλαγής. Η επίπτωση που έχει η αλλαγή στις μεθόδους και στην εργασία των εργαζομένων, ο αριθμός των εργαζομένων που επηρεάζονται από την αλλαγή, το εύρος των δραστηριοτήτων που μεταβάλλονται αποτελούν πρωτογενή αίτια αντίστασης στην αλλαγή. Τα δευτερογενή αίτια της αντίστασης μπορούν να οριστούν ως εμπόδια τα οποία άμεσα ή έμμεσα εμποδίζουν την αποδοχή ή την εφαρμογή της

αλλαγής. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν η έλλειψη χρόνου ή χρηματικών πόρων για την εφαρμογή της αλλαγής, η απουσία ενός ξεκάθαρα πλάνου αλλαγής και η έλλειψη εμπειρίας από τους ανθρώπους που καλούνται να εφαρμόσουν την αλλαγή (Metselaar, 1997).

Οι Greenberg και Baron (2002) αναγνωρίζουν επίσης οργανωσιακά εμπόδια στην αλλαγή. Υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στις αλλαγές είτε λόγω «ατομικών εμποδίων» είτε λόγω «οργανωσιακών εμποδίων». Οι παράγοντες- κλειδιά που κάνουν τους ανθρώπους να αντιστέκονται στην αλλαγή, τα λεγόμενα «ατομικά εμπόδια» είναι:

- **Η οικονομική ανασφάλεια:** Επειδή οι αλλαγές μπορούν να απειλήσουν την δουλειά ή το ύψος του μισθού των εργαζομένων, η αντίσταση στην αλλαγή είναι αναπόφευκτη.
- **Φόβος του αγνώστου:** Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς όταν κάνουν τα πράγματα με τον ίδιο τρόπο. Γνωρίζουν ποιοί είναι οι συνάδελφοι τους, σε ποιούς πρέπει να απευθύνονται και να λογοδοτούν καθημερινά. Όταν αυτές οι καλά αναπτυγμένες ισορροπίες διαταράσσονται, δημιουργούνται μη οικίες συνθήκες οι οποίες απορρίπτονται από τους εργαζόμενους
- **Απειλές στις κοινωνικές σχέσεις:** Οι άνθρωποι που εργάζονται σε επιχειρήσεις αναπτύσσουν συχνά πολύ ισχυρούς δεσμούς με τους συναδέλφους τους. Ορισμένες οργανωσιακές αλλαγές, όπως η ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων, μπορεί να απειλήσει τους ισχυρούς αυτούς κοινωνικούς δεσμούς.

- **Συνήθεια:** Είναι πολύ ευκολότερο για τους εργαζομένους να συνεχίζουν να εκτελούν την ίδια εργασία. Όταν όμως εισάγεται μια οργανωσιακή αλλαγή, απαιτείται ανάπτυξη και νέων δεξιοτήτων, κάτι που προβληματίζει πολλούς εργαζομένους που έχουν μάθει να εκτελούν μια εργασία με ένα συγκεκριμένο τρόπο.
- **Αποτυχία αναγνώρισης της ανάγκης για αλλαγή:** αν οι εργαζόμενοι δεν κατανοήσουν την ανάγκη για αλλαγή, οποιαδήποτε προσπάθεια από μέρους της διοίκησης να προωθήσει μια οργανωσιακή αλλαγή είναι καταδικασμένη να αποτύχει.

Τα «οργανωσιακά εμπόδια» που προτείνουν οι Greenberg και Baron (2002) είναι τα εξής:

- **Δομική «αδράνεια» (structural Inertia):** Στο βαθμό που οι εργαζόμενοι επιλέγονται και εκπαιδεύονται να εκτελούν συγκεκριμένες εργασίες και κατόπιν να αμοιβονται για αυτό, οι δυνάμεις που επιδρούν στα άτομα για να εκτελούν την εργασία με ένα συγκεκριμένο τρόπο είναι πολύ ισχυρά προκαθορισμένες. Αυτό δείχνει ότι οι εργασίες έχουν «δομική αδράνεια». Οι εργασίες σχεδιάζονται για να έχουν σταθερότητα και οποιαδήποτε προσπάθεια για ανατροπή αυτής της σταθερότητας συναντά αντίσταση.
- **Αδράνεια εργασιακής ομάδας (Work group inertia):** Εξαιτίας της δημιουργίας ισχυρών κοινωνικών δεσμών μεταξύ των ομάδων εργασίας, υπάρχουν πιέσεις για την εκτέλεση εργασιών με συγκεκριμένο τρόπο. Όταν εισάγονται αλλαγές, διαταράσσονται αυτοί οι δεσμοί, γεγονός που οδηγεί σε αντίσταση.

- **Απειλές στην υπάρχουσα ισορροπία δυνάμεων:** Όταν οι αλλαγές σχετίζονται με ανθρώπους που βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης, είναι πιθανό να προκύψει μια μεταβολή στην ισορροπία δύναμης μεταξύ ατόμων και οργανωσιακών μονάδων. Η αντίσταση ενάντια στην αλλαγή προκύπτει από αυτές τις μονάδες ή από τα άτομα από φόβο απώλειας της προνομιακής τους θέσης εξαιτίας της αλλαγής.
- **Προηγούμενες αποτυχημένες απόπειρες εφαρμογής αλλαγής:** Όταν οι άνθρωποι ή οι επιχειρήσεις έχουν βιώσει μια καταστροφή που σχετίζεται με οργανωσιακή αλλαγή, είναι κατανοητό να εμφανίζουν μια διστακτικότητα να αποδεχθούν μια νέα αλλαγή.

2.2.3 Αντιδράσεις σε ατομικό επίπεδο

Στις προηγούμενες παραγράφους έγινε μια προσπάθεια να δοθεί μια σύνοψη της έννοιας της αντίστασης στην αλλαγή, των ειδών αντίστασης αλλά και των πρωτογενών και δευτερογενών αιτιών της. Αυτό παρόλα αυτά δεν εξηγεί τις αποκλίνουσες αντιδράσεις των εργαζομένων στις αλλαγές. Γιατί για παράδειγμα ένας εργαζόμενος βλέπει την αλλαγή ως απειλή ενώ ένας άλλος την βλέπει ως ευκαιρία; Στην έρευνα αυτή ενδιαφερόμαστε ιδιαίτερα για τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων. Ατομικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία και η εμπειρία θεωρούνται κρίσιμα στον τρόπο που διαχειρίζεται κανείς την αλλαγή. Όσον αφορά την ηλικία, θεωρείται ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη δυσκολία προσαρμογής σε νέες συνθήκες απ' ό,τι οι νεότεροι εργαζόμενοι. Αυτό οφείλεται κυρίως σε προβλήματα μνήμης των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων που εμποδίζει την ικανότητα μάθησης και λύσης προβλημάτων (Gregoire, 2003). Σε ότι αφορά την

εμπειρία, υπάρχει η πεποίθηση ότι οι άνθρωποι που είχαν μια άσχημη εμπειρία με προηγούμενες οργανωσιακές αλλαγές πείθονται δυσκολότερα για μια νέα οργανωσιακή αλλαγή (Metselaar 1997). Ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας που διαφοροποιεί την αντίδραση δύο ανθρώπων στην αλλαγή είναι και ο τρόπος που διαχειρίζεται κανείς τα συναισθήματα του αλλά και τα συναισθήματα των άλλων. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί αναλύεται η σημασία των συναισθημάτων σε σχέση με την οργανωσιακή αλλαγή.

2.3 Συναισθήματα και συναισθηματική νοημοσύνη

2.3.1 Συναισθήματα και οργανωσιακή αλλαγή

Για πολλά χρόνια υπήρχε η εντύπωση ότι το συναίσθημα στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το αρνητικό. Η βίωση, αναγνώριση και εκδήλωση συναισθημάτων εθεωρείτο σημάδι αδυναμίας, φορέας σύγχυσης και απομάκρυνσης από το δρόμο του ορθολογισμού και άρα των σωστών αποφάσεων. Στις τελευταίες δεκαετίες όμως τα πράγματα άλλαξαν. Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε ν' αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα. Αυτή η στροφή της σκέψης όσον αφορά το συναίσθημα φαίνεται στο διαχωρισμό των Cooper & Sawaf (1996). Πολλοί και διάφοροι λόγοι οδήγησαν σ' αυτή τη μεταστροφή, με κυριότερους, σύμφωνα με τον Goleman (1998a), την ευρεία εφαρμογή του μοντέλου εργασίας σε ομάδες και την παγκοσμιοποίηση. Είναι εύκολο ν' αγνοήσεις το συναίσθημα όταν δουλεύεις μόνος σου σ' ένα γραφείο, είναι όμως αδύνατο να το κάνεις όταν δουλεύεις ως μέλος μιας ομάδας όπου είναι φυσικό να

δημιουργούνται συγκρούσεις, διαξιφισμοί, ιδιαίτεροι δεσμοί, συμπάθειες και συμμαχίες. Η παγκοσμιοποίηση είναι επίσης ένας άλλος λόγος που οδήγησε στην αναγνώριση της σπουδαιότητας του συναισθήματος για επιτυχημένη εξάπλωση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εκτός των στενών τοπικών ορίων. Ιδιαίτερα ο ρόλος της ενσυναίσθησης (empathy), δηλ. το να προσπαθεί κανείς να μπει στη θέση του άλλου, να κατανοεί τη διαφορετικότητα και να προσπαθεί να νιώσει τα συναισθήματα που βιώνει ο άλλος, είναι μια πολύ βασική ιδιότητα για επιχειρηματίες που θέλουν να είναι επιτυχείς στο διαπολιτισμικό διάλογο και να καταλήγουν σε συμφωνίες χωρίς τον κίνδυνο παρερμηνειών και παρεξηγήσεων.

Το νέο μοντέλο μάνατζμεντ υποστηρίζει ότι η διοίκηση ανθρώπων είναι μάνατζμεντ συναισθημάτων. Το ζήτημα όμως δεν είναι αν οι εργαζόμενοι έχουν θετικά η αρνητικά συναισθήματα αλλά πως τα αντιμετωπίζουν. Στην πραγματικότητα τα πιο πετυχημένα προγράμματα αλλαγών αποκαλύπτουν ότι οι μεγάλοι οργανισμοί συνδέονται με τους εργαζομένους τους πιο άμεσα μέσω των αξιών και ότι, τελικά, οι αξίες αυτές αφορούν πεποιθήσεις και συναισθήματα.

2.3.2 Συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence ή EI), περιγράφει μία ανεπτυγμένη ικανότητα, επιδεξιότητα, δυνατότητα κάποιου ανθρώπου, να διακρίνει, να αντιλαμβάνεται, να εκτιμά και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα προσωπικά του συναισθήματα, αλλά και τα συναισθήματα άλλων ατόμων και ομάδων. Παρόλα αυτά,

όντας ένα νέο πεδίο, ο ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ακόμα αρκετά συγκεχυμένος.

Το 1920 ο E. L. Thorndike, στο πανεπιστήμιο της Κολούμπια, χρησιμοποίησε τον όρο «κοινωνική νοημοσύνη» (social intelligence) για να περιγράψει την ικανότητα κάποιου ανθρώπου να ζει αρμονικά μέσα στο κοινωνικό σύνολο. Το 1975, το βιβλίο *The Shattered Mind* του Howard Gardner, έδωσε το έναυσμα για την δημιουργία της ιδέας της πολλαπλής νοημοσύνης (multiple intelligences). Ο ίδιος στο βιβλίο του αυτό αναγνώριζε οκτώ είδη νοημοσύνης (και αργότερα πρόσθεσε άλλες δύο), μεταξύ των οποίων η διαπροσωπική και η ενδοπροσωπική νοημοσύνη. Πολλοί ψυχολόγοι, και μεταξύ τους ο Gardner, πιστεύουν ότι οι παραδοσιακοί τρόποι μέτρησης της νοημοσύνης, όπως το IQ test, αποτυγχάνουν να μετρήσουν την γνωστική ικανότητα του ατόμου.

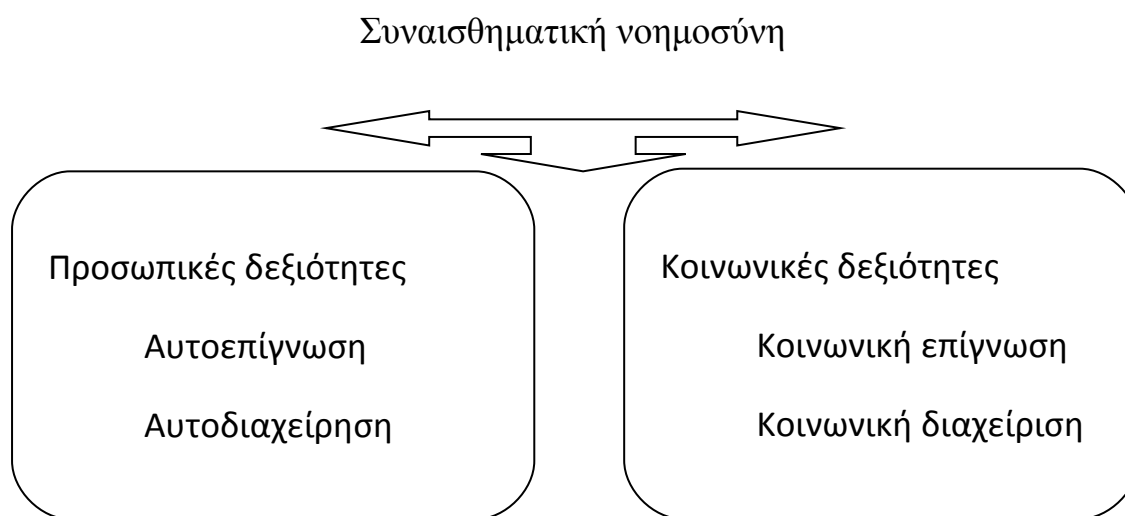
Μεταγενέστερα, οι Mayer και Salovey (1997) ανασυγκρότησαν το μοντέλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, προκειμένου να αποδώσουν μεγαλύτερη έμφαση στο γνωστικό μέρος (cognition), περιλαμβάνοντας τη σκέψη για το συναίσθημα, και προσέγγισαν την έννοια αυτή με βάση τη σημασία της για την πνευματική και συναισθηματική ανάπτυξη του ατόμου στα διάφορα εξελικτικά στάδια. Πιο συγκεκριμένα, την όρισαν (Mayer et al., 2000) ως “την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τις σημασίες των συναισθημάτων και των μεταξύ τους σχέσεων αλλά και να επιλύει τα προβλήματα σύμφωνα με αυτά. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη συνδέεται με την ικανότητα της αντίληψης του συναισθήματος και τη διαδικασία της αφομοίωσής του, την κατανόηση των πληροφοριών που προέρχονται από αυτά αλλά και τη διαχείρισή τους”. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό (Mayer et al., 2000) η Συναισθηματική Νοημοσύνη στοιχειοθετείται από τις εξής ξεχωριστές ικανότητες : 1)

την αντίληψη και έκφραση του συναισθήματος, 2) την αλληλεπίδραση σκέψης και συναισθήματος, 3) την κατανόηση και ανάλυση του συναισθήματος, 4) την αντανακλαστική ρύθμιση και τον κατάλληλο έλεγχο του συναισθήματος, 5) την διαχείριση του συναισθήματος και 6) τη διαχείριση των σχέσεων. Παράλληλα, υποστήριξαν πως το σύνολο των ικανοτήτων που χαρτογραφείται από το μοντέλο τους μπορεί να ιδωθεί ως ένα είδος νοημοσύνης εξαιτίας του ότι : 1) οι ικανότητες αυτές αντιπροσωπεύουν ένα αλληλοσχετιζόμενο σύνολο ικανοτήτων, οι οποίες μπορούν να ερμηνευθούν στατιστικά ως ένας ενιαίος παράγοντας με τέσσερις υποπαράγοντες, που αντιστοιχούν στα βασικά σκέλη του θεωρητικού τους μοντέλου 2) πρόκειται για ευδιάκριτες μεταξύ τους ικανότητες, αλλά σημασιολογικά συσχετιζόμενες, όπως η Λεκτική Νοημοσύνη και 3) μπορούν να εξελιχθούν με την ηλικία (Mayer, Caruso & Salovey, 1999)

Αν και η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης είχε αναπτυχθεί από τους Mayer και Salovey (1990), ο Goleman ήταν αυτός που έφερε τη συναισθηματική νοημοσύνη στο πλατύ κοινό με το βιβλίο του «Emotional Intelligence» το 1995 καθώς και με το πιο πρόσφατο «Working with Emotional Intelligence», τα οποία έγιναν best sellers μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα. Ο Goleman (1998b, 2001) μίλησε για ένα σύστημα συναισθηματικών ικανοτήτων στο οποίο διακρίνονται δύο βασικές διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης: (α) εσωτερικές, ατομικές διεργασίες (επίπεδο «εαυτός»), οι οποίες καθορίζουν πώς το άτομο χειρίζεται θέματα εαυτού και (β) κοινωνικές διεργασίες (επίπεδο «άλλοι») οι οποίες καθορίζουν πόσο καλά το άτομο χειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους

Σύμφωνα με τον Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει τόσο προσωπικές όσο και κοινωνικές δεξιότητες (διάγραμμα 2.2). Οι προσωπικές

δεξιότητες (personal competences) αναφέρονται στην ικανότητα του ατόμου να συναισθάνεται και να ρυθμίζει τις εσωτερικές πνευματικές του διαδικασίες και διαθέσεις. Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από την ικανότητα αυτή δεν επιτρέπουν στα συναισθήματά τους να διαταράσσουν ή να αποθαρρύνουν την εφαρμογή της λογικής κατά την εκτέλεση των πράξεών τους. Οι προσωπικές δεξιότητες διακρίνονται στην α) αυτοεπίγνωση (self awareness) και β) στην αυτορρύθμιση (self regulation). Η πρώτη αποτελεί την ικανότητα της διάκρισης, ανακάλυψης και ονομασίας των συναισθημάτων, όπως αυτά λαμβάνουν χώρα μέσα μας, ενώ η αυτορρύθμιση αναφέρεται στην ικανότητα της χρήσης της παραπάνω γνώσης με σκοπό τη ρύθμιση των ορθολογικών και συναισθηματικών λειτουργιών προς μια ισορροπημένη κατεύθυνση (Kunananatt, 2004).



Διάγραμμα 2.2 Οι συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης

Αναφορικά με τις κοινωνικές δεξιότητες (social competences), πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να διακρίνει τον συναισθηματικό κόσμο των άλλων χρησιμοποιώντας τις διαπροσωπικές του δεξιότητες (όπως είναι η ικανότητα της

ηγεσίας και της επικοινωνίας), προκειμένου να οδηγηθεί σε επιθυμητά αποτελέσματα. Οι κοινωνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν: α) την “κοινωνική επίγνωση (social awareness) β) και την “κοινωνική διαχείριση” (social management). Κοινωνική επίγνωση είναι η ικανότητα του ατόμου να «αντιλαμβάνεται» τα εσωτερικά αισθήματα των άλλων. Συχνά αποκαλείται “ενσυναίσθηση” (empathy) και περιλαμβάνει την εμπλοκή σε ένα είδος συναισθηματικής επικοινωνίας με τους άλλους, προκειμένου να εντοπιστεί το βαθύτερο συναίσθημα των εσωτερικών τους διαδικασιών. Η ενσυναίσθηση συντελεί στην καλλιέργεια συναισθηματικών δεσμών ενώ αποτελεί το θεμέλιο αρκετών διαπροσωπικών ικανοτήτων, όπως της ομαδικής εργασίας, της πειθούς και της ηγεσίας. Τέλος η κοινωνική διαχείριση αποτελεί τη δεξιότητα του ατόμου να ασκεί επίδραση και να επιτυγχάνει θετικές αλλαγές στους άλλους, χρησιμοποιώντας τις διαπροσωπικές του ικανότητες. Φαίνεται, λοιπόν, πως σε ένα συναισθηματικά ευφύες άτομο οι παραπάνω ικανότητες λειτουργούν ταυτόχρονα, σε ομοφωνία, ενώ ή απουσία μιας ή περισσοτέρων μπορεί να προκαλέσει έκπτωση της ικανότητας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και να οδηγήσει σε πιθανή φθορά της προσωπικής και κοινωνικής του λειτουργικότητας (Kunnamatt, 2004).

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Υποθέσεις έρευνας

3.1.1 Αντίσταση στην αλλαγή και ΣΝ

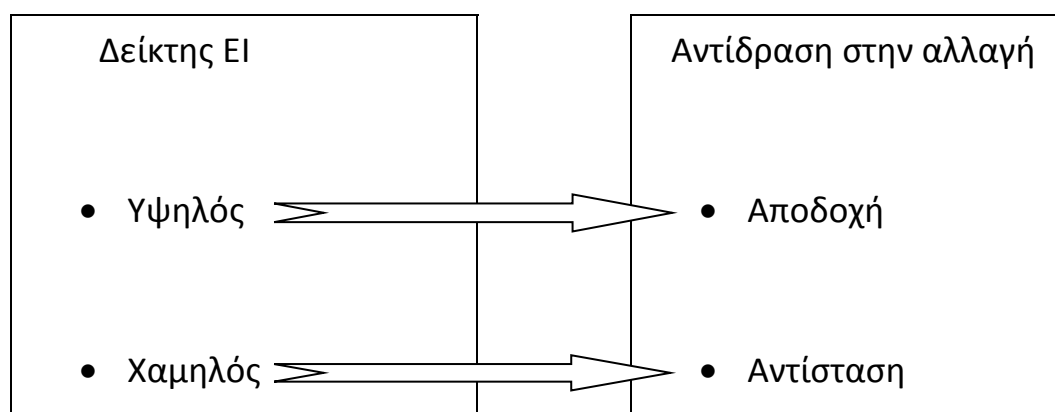
Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενες παραγράφους, η αλλαγή μπορεί να προκαλέσει συναισθηματικές αντιδράσεις στους εργαζόμενους. Οποιοσδήποτε έχει πάρει μέρος σε προγράμματα αλλαγής μπορούν να επιβεβαιώσει ότι οι αλλαγές προκαλούν μια σειρά συναισθημάτων (Eriksson, 2004). Πολλοί άνθρωποι έχουν αναγνωρίσει ότι έχουν βιώσει συναισθήματα, όπως θυμός, αγωνία, φόβος, χαρά κατά την διάρκεια προγραμμάτων αλλαγής. (Eriksson, 2004). Ο Huy (1999) υποστηρίζει ότι τα συναισθήματα που προκαλούνται κατά την διάρκεια μιας οργανωσιακής αλλαγής είναι οι παράγοντες κλειδιά που καθορίζουν την αποτυχία ή την επιτυχία ενός προγράμματος αλλαγής. Οι George και Jones (2001) προτείνουν ότι οι άνθρωποι που γνωρίζουν και μπορούν να ελέγξουν τα συναισθήματα τους μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα την ανάγκη για αλλαγή.

Μπορούμε να υποθέσουμε ότι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων τους αντιδρούν αρνητικά στην εισαγωγή και εφαρμογή μιας οργανωσιακής αλλαγής, καθώς δεν έχουν τα εφόδια να ανταπεξέλθουν στις

32

απαιτήσεις και στις συνέπειες μιας τέτοιας συναισθηματικά φορτισμένης διαδικασίας. Αντίθετα, εργαζόμενοι που είναι αισιόδοξοι και ελέγχουν τα συναισθήματα τους βλέπουν συχνά την αλλαγή ως πρόκληση για βελτίωση. Επομένως υποθέτουμε ότι:

H₁. Υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ του δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και της αντίστασης στην αλλαγή. Εργαζόμενοι με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης αναμένεται να παρουσιάζουν θετική στάση απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, ενώ εργαζόμενοι με χαμηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης αναμένεται να αντιστέκονται σθεναρά την αλλαγή.



3.1.2 Αντίσταση στην αλλαγή και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην έρευνα μας αυτή προσπαθήσαμε επίσης να διερευνήσουμε την σχέση μεταξύ αντιδράσεων των εργαζομένων στην αλλαγή και δημογραφικών στοιχείων. Ο Iversen (1996) σε μια μελέτη ερευνώντας την οργανωσιακή αλλαγή και την δέσμευση σε ένα δημόσιο νοσοκομείο σημειώνει ότι εργαζόμενοι με λίγα χρόνια προϋπηρεσίας και υψηλό επίπεδο μόρφωσης εμφανίζουν περισσότερο θετική στάση απέναντι στην

αλλαγή. Οι Cordery et al (1993) επίσης αναγνώρισαν θετική σχέση ανάμεσα στα χρόνια εκπαίδευσης και την αποδοχή της οργανωσιακής αλλαγής. Επιπλέον μια μελέτη του Gregoire (2003) δείχνει αρνητική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της αποδοχής της αλλαγής. Σε ότι αφορά το φύλο οι μελέτες που έχουν γίνει μέχρι τώρα δείχνουν ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών σε ότι αφορά την στάση τους απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή.

Επομένως υποθέτουμε ότι:

H₂ Τα χρόνια εργασίας στην επιχείρηση και η ηλικία εμφανίζουν θετική σχέση με την αντίσταση στην αλλαγή

H₃ Το επίπεδο μόρφωσης συνδέεται αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή

H₄ Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών σε ότι αφορά την αντίσταση στην αλλαγή

Δημογραφικά χαρακτηριστικά	Αντίσταση στην αλλαγή
Ηλικία	(+)
Προϋπηρεσία	(+)
Επίπεδο μόρφωσης	(-)
Φύλο	(±)

3.2 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου έρευνας

Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου της έρευνας έγινε μετά από συστηματική ανασκόπηση στην διεθνή βιβλιογραφία όλων των θεωρητικών και εμπειρικών μελετών που αφορούν την αντίσταση στην αλλαγή. Η ανασκόπηση αφορούσε κυρίως μελέτες που δημοσιεύθηκαν στα εγκυρότερα περιοδικά από το χρονικό διάστημα 1990 μέχρι και 2007. Οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν ήταν «αντίσταση στην αλλαγή», «οργανωσιακή αλλαγή» «συναισθηματική νοημοσύνη» «EI».

Το δομημένο ερωτηματολόγιο της έρευνας μας περιέχει 3 μέρη: το πρώτο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις που μετρούνε τον βαθμό αντίστασης στην αλλαγή, το δεύτερο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις που σχετίζονται με την συναισθηματική νοημοσύνη και το τρίτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά (παράρτημα)

Σχετικά με το πρώτο μέρος του δομημένου ερωτηματολογίου καταλήξαμε στην κλίμακα μελέτης της αντίστασης στην αλλαγή που δημιουργήθηκε από τον καθηγητή Shaul Oreg (Cornell University, University of Haifa). Η κλίμακα αυτή χρησιμοποιήθηκε σε έρευνες όπως οι αντιδράσεις των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές, των καταναλωτών σε καινούργια προϊόντα και των υποψηφίων για εργασία στα πρώτα τους καθήκοντα.

Η κλίμακα αντίστασης στην αλλαγή (Shaul Oreg, 2003) περιλαμβάνει 17 ερωτήσεις, οι οποίες εμπεριέχουν 4 κύριους παράγοντες αντίστασης στην αλλαγή:

- Αναζήτηση ρουτίνας (routine seeking – 5 ερωτήσεις)
- Συναισθηματική αντίδραση στην αλλαγή (emotional reaction to change – 4 ερωτήσεις)
- Βραχυπρόθεσμη εστίαση (short term focus – 4 ερωτήσεις)
- «Γνωσιακή ακαμψία» (cognitive rigidity – 4 ερωτήσεις)

Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να μεταφραστούν ως συμπεριφοριστικές (behavioural), παρορμητικές (affective) και γνωσιακές (cognitive) διαστάσεις της αντίστασης στην αλλαγή.

Η συμπεριφοριστική διάσταση περιλαμβάνει την τάση των ανθρώπων να αποκτούν συνήθειες (routine seeking). Η παρορμητική διάσταση περιλαμβάνει 2 στοιχεία: το πρώτο είναι ο παράγοντας συναισθηματικής αντίδρασης που απεικονίζει το βαθμό του στρες και της αμηχανίας που βιώνουν τα άτομα όταν έρχονται αντιμέτωπα με μια αλλαγή. Το δεύτερο είναι ο βαθμός που τα άτομα επηρεάζονται από βραχυπρόθεσμες δυσκολίες ως απόρροια της αλλαγής, έτσι ώστε να απορρίπτουν ένα μακροπρόθεσμο όφελος. Η γνωσιακή (cognitive) διάσταση αντιπροσωπεύεται από τον «παράγοντα γνωσιακής ακαμψίας» (cognitive Rigidity factor), ο οποίος εκφράζει την συχνότητα και την ευκολία με την οποία οι άνθρωποι αλλάζουν γνώμες. Η ύπαρξη μέτριων έως υψηλών συσχετισμών μεταξύ των παραγόντων απεικονίζει και την ύπαρξη μιας γενικής προδιάθεσης για αντίσταση στην αλλαγή.

Η μέτρηση της αντίστασης στην αλλαγή (Shaul oreg, 2003) υπολογίστηκε με την χρήση της κλίμακας Likert. Η κλίμακα αυτή θεωρείται το καλύτερο εργαλείο για τέτοιου είδους μετρήσεις, καθώς επιτρέπει τη δημιουργία μιας ομοιόμορφης δομής που μπορεί εύκολα να εμπεδωθεί από τον ερωτώμενο, αφού έχει όμοιες ενδεχόμενες

απαντήσεις. Η διαβάθμιση της κλίμακας Likert ήταν έξι σημείων, από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 6 (Συμφωνώ απόλυτα).

Το δεύτερο μέρος του σύνθετου ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ένα τυπικό υποκειμενικό ερωτηματολόγιο για την μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Είναι το SREIT τεστ και αναπτύχθηκε από τους Schutte et al το 1998. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 30 ερωτήσεις που μετρούν την συναισθηματική νοημοσύνη και κατατάσσονται σε μια κλίμακα Likert από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 7 (συμφωνώ απόλυτα).

Το τελευταίο μέρος του σύνθετου ερωτηματολογίου περιλαμβάνει μια σειρά ερωτήσεων σχετικά με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων όπως: το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο σπουδών, τα χρόνια προϋπηρεσίας, η θέση ευθύνης στην επιχείρηση που εργάζονται και το αν εργάζονται στον δημόσιο ή ιδιωτικό χώρο.

Τέλος πρέπει να τονίσουμε ότι οι ερωτήσεις τόσο του πρώτου όσο και του δεύτερου μέρους του σύνθετου ερωτηματολογίου δεν έχουν συντελεστές βαρύτητας και ο δείκτης αντίστασης στην αλλαγή και συναισθηματικής νοημοσύνης υπολογίζεται απλά από το μέσο όρο των απαντήσεων. Στο ερωτηματολόγιο αντίστασης στην αλλαγή οι ερωτήσεις 4 «όποτε η ζωή μου εμφανίζει σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω» και 14 «συχνά αλλάζω γνώμες» έχουν αντίστροφη βαθμολόγηση.

3.3 Πληθυσμός και Δειγματοληψία

Η έρευνα μας πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους ελληνικών (κρατικών και ιδιωτικών) τραπεζών. Οι λόγοι που μας οδήγησαν σε αυτή την επιλογή είναι οι εξής:

- Οι ελληνικές τράπεζες εφαρμόζουν τα τελευταία χρόνια μια σειρά προγραμμάτων αλλαγών, όπως συγχωνεύσεις, εξαγορές, εισαγωγή νέων τεχνολογιών κ.α. Επομένως είναι ενδιαφέρον να μετρήσουμε την προδιάθεση των εργαζομένων των τραπεζών απέναντι στην αλλαγή του εργασιακού τους περιβάλλοντος
- Στις τράπεζες απασχολείται ένας μεγάλος αριθμός εργαζόμενων διαφορετικών ηλικιών, μορφωτικού επιπέδου και προϋπηρεσίας, γεγονός που διευκολύνει την συσχέτιση της αντίστασης στην αλλαγή με διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τις 6 Μαρτίου μέχρι τις 28 Μαρτίου 2008 και το δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 100 εργαζόμενοι ελληνικών τραπεζών, οι οποίοι επιλέχθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα μας με τυχαίο τρόπο. Σε πρώτη φάση υπήρξε συνάντηση με τους διευθυντές προσωπικού, όπου τους εξηγήθηκε ο σκοπός της έρευνας, τους διαβεβαιώθηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων και τους ζητήθηκε η διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων. Οφείλουμε να προσθέσουμε ότι η διανομή και συλλογή ερωτηματολογίων συνέπεσε με την γενική απεργία που είχε κηρύξει η ΟΤΟΕ (ομοσπονδία τραπεζοϋπαλληλικών οργανισμών Ελλάδας), με αποτέλεσμα πολλοί εργαζόμενοι στις τράπεζες να απουσιάζουν από τα καθήκοντα τους, γεγονός που προκάλεσε καθυστέρηση τόσο στην διανομή όσο και στην συλλογή των ερωτηματολογίων.

Το ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα έφθασε το 74%, επιστράφηκαν 74 από τα 100 ερωτηματολόγια που διανείμαμε. Το ποσοστό αυτό είναι πολύ ικανοποιητικό αν αναλογιστούμε ότι η έρευνας μας συνέπεσε με την περίοδο της απεργίας, πολλοί εργαζόμενοι απουσίαζαν από τα καθήκοντα τους και όταν επέστρεψαν είχαν μεγάλο

φόρτο εργασίας. Αξιοσημείωτο είναι και το μικρό ποσοστό των άκυρων ερωτηματολογίων (6%). Στους επόμενους πίνακες παρουσιάζεται η κατανομή των ερωτηματολογίων και το ποσοστό συμμετοχής τόσο στο σύνολο όσο και σε κάθε τράπεζα χωριστά.

Πίνακας 3.1. Κατανομή ερωτηματολογίων στο σύνολο των εργαζομένων

Δόθηκαν		Επιστροφή έγκυρα		Επιστροφή άκυρα		μη επιστραφέντα	
N	%	N	%	N	%	N	%
100	100	68	68	6	6	26	26

Πίνακας 3.2 Κατανομή ερωτηματολογίων για κάθε τράπεζα ξεχωριστά

Τράπεζες	Δόθηκαν		Επιστροφή έγκυρα		Επιστροφή άκυρα		Μη επιστραφέντα	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Εθνική τράπεζα	30	100	27	90	1	3.3	2	6.6
Τράπεζα Ελλάδος	30	100	21	70	3	10	6	20
Αγροτική τράπεζα	20	100	12	60	2	10	6	30
Γενική τράπεζα	20	100	8	40	0	0	12	60

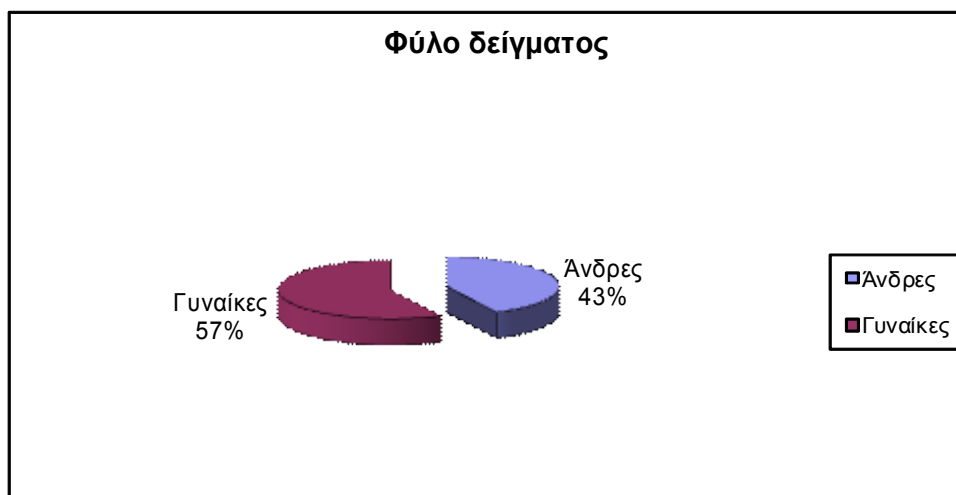
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος τόσο συνολικά όσο και ανά τράπεζα. Η ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος έγινε με το πρόγραμμα Microsoft excel.

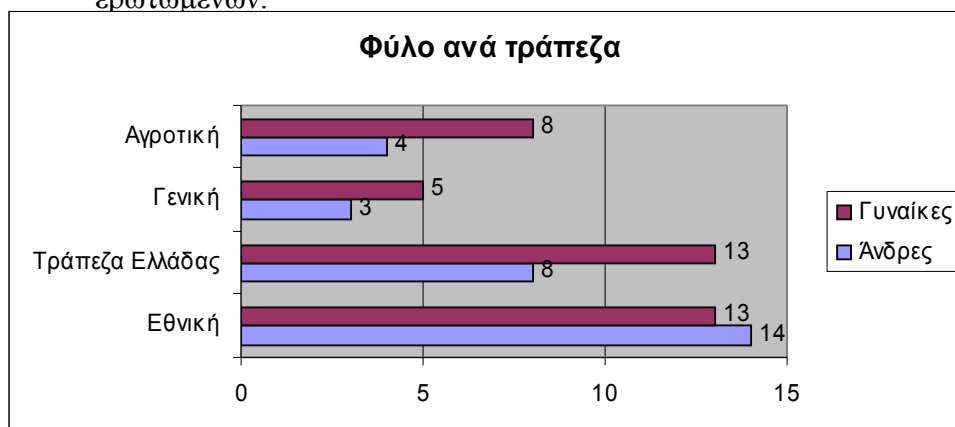
4.1.1 Φύλο

Στην έρευνα μας συμμετείχαν 68 άτομα, από τα οποία 29 είναι άνδρες, ήτοι ποσοστό 42.6% και 39 Γυναίκες, ποσοστό 57.4%. Στο διάγραμμα 5.1 παρουσιάζονται τα δύο αυτά ποσοστά.



Διάγραμμα 4.1 Το φύλο των ερωτηθέντων

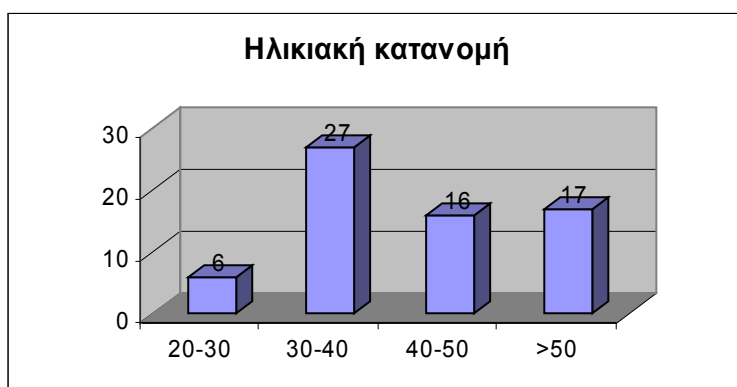
Στο παρακάτω ραβδόγραμμα (διάγραμμα 4.2) αναλύεται το φύλο των ερωτώμενων ανά τράπεζα. Παρατηρούμε ότι σε όλες τις τράπεζες με εξαίρεση την Εθνική ο αριθμός των γυναικών ερωτώμενων είναι μεγαλύτερος από τον αριθμό των ανδρών ερωτώμενων.



Διάγραμμα 4.2 ραβδόγραμμα φύλου ερωτώμενων ανά τράπεζα

4.1.2 Ανάλυση της ηλικίας του δείγματος

Στο ερώτημα 50 του σύνθετου ερωτηματολογίου σχετικά με την ηλικία του δείγματος μετείχαν συνολικά 66 από τα 68 άτομα του δείγματος μας. Η μέση τιμή είναι τα 41,6 χρόνια και η τυπική απόκλιση 8,9.

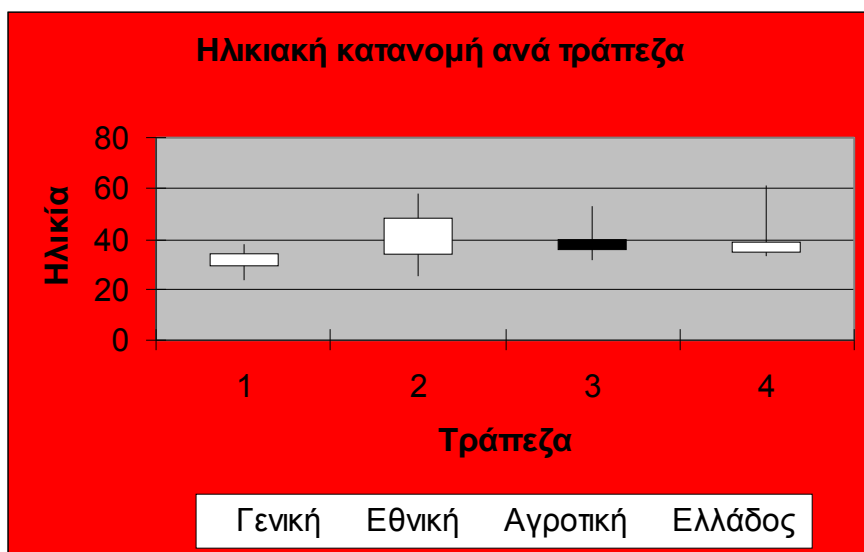


Διάγραμμα 4.3 Ηλικιακή κατανομή του δείγματος

Στο διάγραμμα 4.3 παρουσιάζεται η ηλικιακή κατανομή του δείγματος. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων βρίσκεται στην ηλικία 30-40, είναι δηλαδή σχετικά νεαρά στελέχη των τραπεζών. Παρόλα αυτά, υπάρχει μια σχετική ομοιομορφία στις ηλικίες του δείγματος γεγονός το οποίο διευκολύνει την συσχέτιση της αντίστασης στην αλλαγή με διαφορετικές ηλικιακές ομάδες. Από το θηκόγραμμα της ηλικιακής κατανομής ανά τράπεζα (διάγραμμα 4.4) παρατηρούμε σημαντικές

ηλικιακές διαφορές των εργαζομένων διαφορετικών τραπεζών. Οι εργαζόμενοι της Γενικής τράπεζας που πήραν μέρος στην έρευνα μας είναι νεότεροι σε ηλικία από τα αντίστοιχα στελέχη των άλλων τραπεζών. Βεβαίως ο αριθμός των συμμετεχόντων στην Γενική τράπεζα είναι μικρότερος από τον αντίστοιχο των άλλων τραπεζών.

Διάγραμμα 4.4 Θηκόγραμμα της ηλικιακής κατανομής του δείγματος ανά

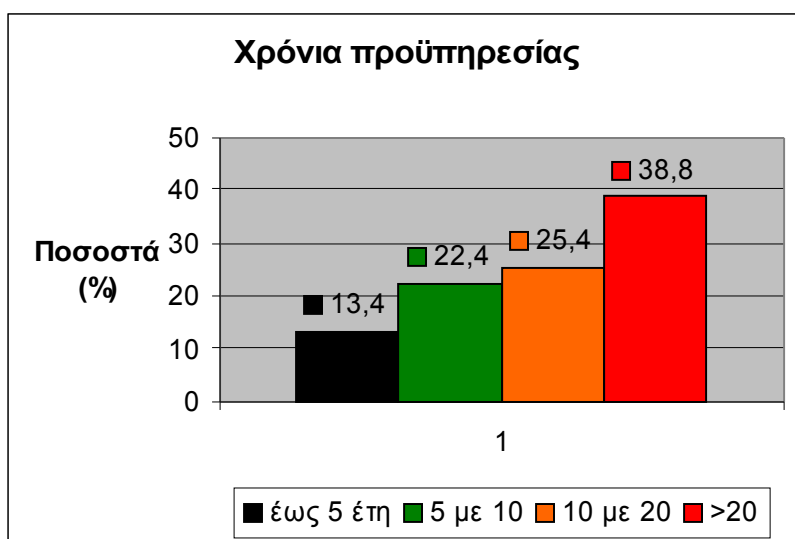


τράπεζα

4.1.3 Χρόνια προϋπηρεσίας

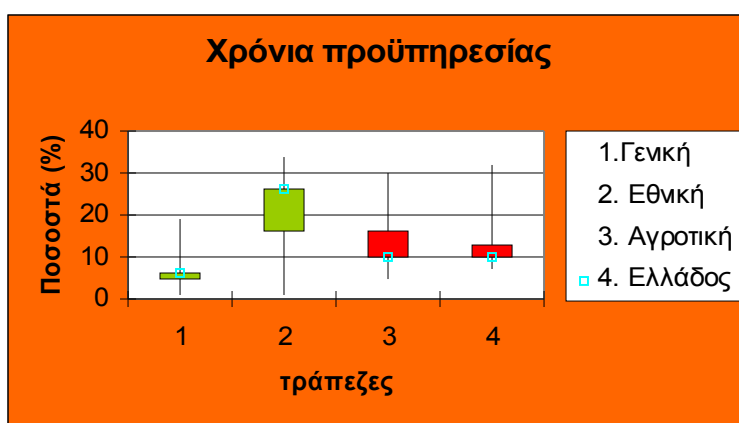
Σε αντιστοιχία με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας παρουσιάζουν μεγάλη ετερογένεια. Είναι λογικό ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι έχουν λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας από τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.5, ένα ποσοστό γύρω στο 13,4 % έχει έως και 5 χρόνια προϋπηρεσίας στην τράπεζα, 22,4% εργάζεται έως και 10 χρόνια, 25,4% μεταξύ 10 και 20 χρόνια,

ενώ ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 38,8% εργάζεται πάνω από 20 χρόνια στην τράπεζα.



Διάγραμμα 4.5 Χρόνια προϋπηρεσίας του δείγματος

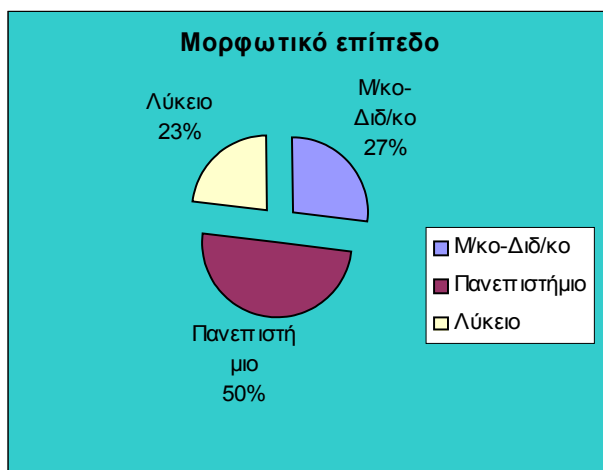
Σε ότι αφορά την κάθε τράπεζα χωριστά, παρατηρούμε ότι στην Εθνική τράπεζα υπάρχει μεγάλη απόκλιση σε ότι αφορά τα χρόνια υπηρεσίας (από 1 μέχρι και 34 έτη), ενώ στην Γενική η πλειονότητα των ερωτηθέντων έχει έως 10 έτη προϋπηρεσίας.



Διάγραμμα 4.6 Έτη προϋπηρεσίας ανά τράπεζα

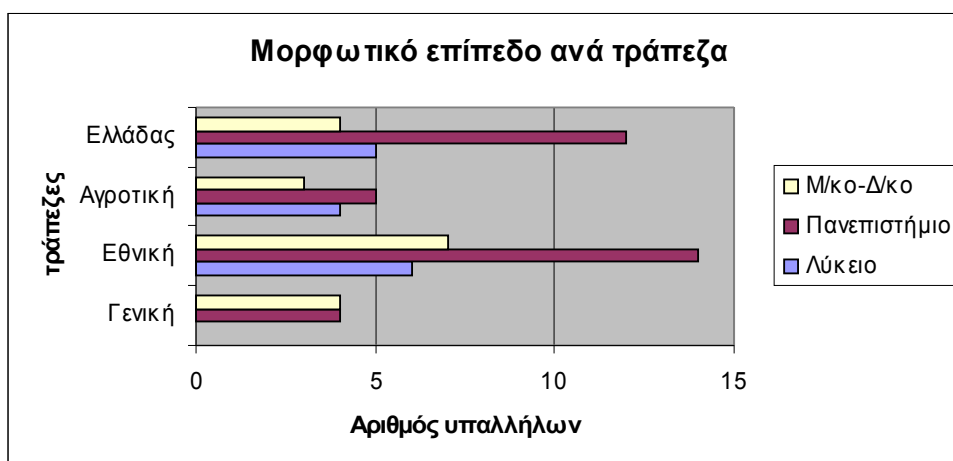
4.1.4 Μορφωτικό επίπεδο

Αξιοσημείωτη είναι η κατανομή των ερωτώμενων με βάση το μορφωτικό τους επίπεδο. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.7, 34 εργαζόμενοι, ήτοι 50% του δείγματος έχει κάποιο πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών, ενώ 23,5% των ερωτώμενων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό των ερωτώμενων, περίπου 27,5%, είναι κάτοχος κάποιου μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου.



Διάγραμμα 4.7 Μορφωτικό επίπεδο δείγματος

Στο διάγραμμα 4.8 παριστάνεται το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων που πήραν μέρος στην έρευνα μας ανά τράπεζα. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι της γενικής τράπεζας είναι όλοι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου και πολλοί και κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος. Αντίθετα, στις υπόλοιπες τράπεζες αντιπροσωπεύονται εργαζόμενοι όλων των μορφωτικών επιπέδων.



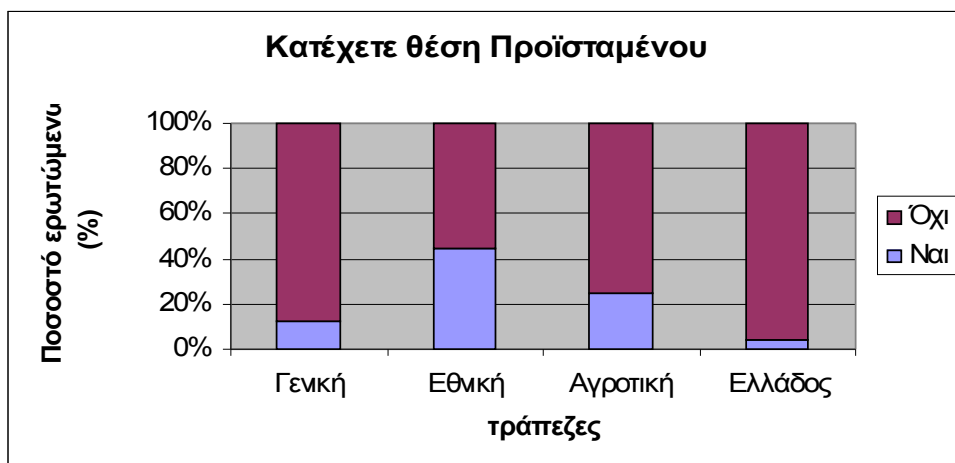
Διάγραμμα 4.8 Ραβδόγραμμα μορφωτικού επιπέδου ανά τράπεζα

4.1.5 Θέση ευθύνης

Μια άλλη παράμετρος σύμφωνα με την οποία το δείγμα μπορεί να αναλυθεί είναι η θέση ευθύνης των εργαζόμενων στην τράπεζα, αν δηλαδή κατέχουν θέση προϊσταμένου ή όχι. Το 25% των ερωτώμενων κατέχει θέση προϊσταμένου, ενώ το 75% δεν κατέχει κάποια θέση ευθύνης στον εργασιακό τους χώρο. Αντίστοιχα, παρατηρούμε από το διάγραμμα 4.10 ότι στην Εθνική τράπεζα ένα μεγάλο μέρος των ερωτώμενων κατέχει θέση προϊσταμένου, ενώ στην τράπεζα της Ελλάδος η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων δεν κατέχει θέση ευθύνης.



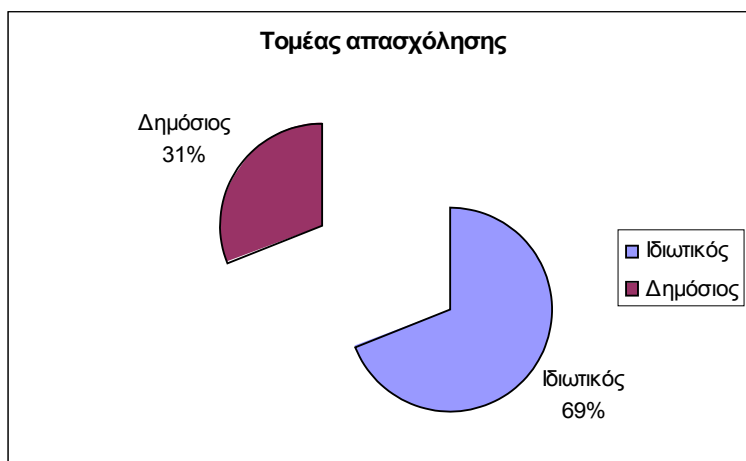
Διάγραμμα 4.9 Θέση ευθύνης των ερωτώμενων



Διάγραμμα 4.10 Θέση ευθύνης των ερωτώμενων ανά τράπεζα

4.1.6 Τομέας απασχόλησης

Το διάγραμμα 4.11 παρουσιάζει την κατανομή των ερωτώμενων ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης τους, αν δηλαδή αν εργάζονται σε κρατική ή ιδιωτική τράπεζα. Όπως είναι αναμενόμενο, το 69% απάντησαν ότι εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, ενώ το 31% που αποτελείται από τους εργαζόμενους της τράπεζας της Ελλάδας στον δημόσιο.



Διάγραμμα 4.11 Τομέας απασχόλησης των ερωτώμενων

4.1.7 Συναισθηματική νοημοσύνη

Στην έρευνα μας θελήσαμε να μετρήσουμε τον δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης για να τον συσχετίσουμε με την αντίσταση στην αλλαγή. Το μέρος Β του σύνθετου ερωτηματολογίου περιέχει 30 ερωτήσεις που μετρούνε τον δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Η κάθε ερώτηση μετριέται σε μια κλίμακα από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 7 (συμφωνώ απόλυτα). Η ερώτηση με τον μεγαλύτερο αριθμητικό μέσο (6,22) είναι η ερώτηση 23 «Συγχαίρω τους άλλους όταν έχουν κάνει κάτι καλά», ενώ η ερώτηση με τον μικρότερο μέσο όρο (4,54) είναι η ερώτηση 20 «Μπορώ να ελέγγω τα συναισθήματα μου» (Πίνακας 4.1-παράρτημα)

Ο συνολικός δείκτης Συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ) υπολογίστηκε απλά από την άθροιση του σκορ σε κάθε ερώτηση. Δεν υπήρχαν ερωτήσεις με αυξημένη βαρύτητα ή ερωτήσεις με αντίστροφη βαθμολόγηση. Έτσι από το δείγμα των 68 εργαζόμενων στις τράπεζες, ο αριθμητικός μέσος του δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι 162,1765 με τυπική απόκλιση 17,64. Το εύρος του δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης κυμαίνεται από 121 έως 191.

Πίνακας 4.2 Συνολικός δείκτης Συναισθηματικής νοημοσύνης

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΣΝ	68	121,00	191,00	162,1765	17,63980
Valid N (listwise)	68				

4.2 Αντίσταση στην αλλαγή

Όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο 3, η μέτρηση της αντίστασης στην αλλαγή πραγματοποιήθηκε με την χρήση της κλίμακας αντίστασης στην αλλαγή που δημιουργήθηκε από τον καθηγητή Shaul Oreg.

Ξεκινώντας τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων μας, οι ερωτήσεις 4 και 14 κωδικοποιήθηκαν αντιστρόφως προκειμένου να υπάρχει μια κοινή κλίμακα. Η κλίμακα αυτή περιλαμβάνει 17 ερωτήσεις που μετρώνται από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 6 (συμφωνώ απόλυτα). Οι αριθμητικοί μέσοι δίδονται στον πίνακα 4.3 (παράρτημα).

Η ερώτηση με το μεγαλύτερο αριθμητικό μέσο όρο (4,13) είναι η ερώτηση 14 «Συχνά αλλάζω γνώμες», ενώ η ερώτηση με το μικρότερο αριθμητικό μέσο (1,91) είναι η ερώτηση 13 «Αποφεύγω αλλαγές που γνωρίζω ότι θα είναι καλές για μένα». Στις παρακάτω ενότητες θα αναλύσουμε τις επιμέρους διαστάσεις της αντίστασης στην αλλαγή

4.2.1 Αναζήτηση ρουτίνας

Η διάσταση αναζήτηση ρουτίνας περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις. Ο αριθμητικός μέσος αναζήτησης ρουτίνας είναι 2,91, που αποτελεί και το μέσο όρο των απαντήσεων στις ερωτήσεις 1-5. Από τον πίνακα 4.4 παρατηρούμε ότι η ερώτηση 4 «όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω» έχει και τον μεγαλύτερο αριθμητικό μέσο όρο. Αντίθετα η ερώτηση 1 «Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό» έχει το μικρότερο αριθμητικό μέσο στην διάσταση αναζήτησης ρουτίνας.

Πίνακας 4.4 Αναζήτηση ρουτίνας

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Αναζήτηση.ρουτίνας	68	1,40	4,62	2,9171	,74358
R1	68	1,00	5,00	2,4706	1,26338
R2	68	1,00	6,00	2,9853	1,38750
R3	68	1,00	6,00	2,4412	1,18928
R4	68	1,00	6,00	3,5000	1,36590
R5	68	1,00	6,00	2,7794	1,48470
Valid N (listwise)	68				

4.2.2 Συναισθηματική αντίδραση στην αλλαγή

Η διάσταση αυτή υπολογίζεται από 5 ερωτήσεις. Ο αριθμητικός μέσος της συναισθηματικής αντίστασης στην αλλαγή είναι 3,22, γεγονός που υποδηλώνει ότι το στρες και η αμηχανία που βιώνουν οι εργαζόμενοι κατά την διάρκεια μιας οργανωσιακής αλλαγής επηρεάζει και την στάση τους απέναντι στην αλλαγή. Ιδιαίτερα η ερώτηση 7 «Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι»

έχει αρκετά υψηλό αριθμητικό μέσο, κάτι που φανερώνει ότι η αλλαγή πλάνων είναι μια αιτία της αντίστασης στην αλλαγή.

Πίνακας 4.5 Συναισθηματική αντίδραση στην αλλαγή

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Συναισθηματική αντίδραση	68	1,00	5,50	3,2243	1,10219
R6	68	1,00	6,00	3,3529	1,36879
R7	68	1,00	6,00	3,6324	1,18327
R8	68	1,00	6,00	3,1324	1,57314
R9	68	1,00	6,00	2,7794	1,45423
Valid N (listwise)	68				

4.2.3 Βραχυπρόθεσμη εστίαση

Η διάσταση αυτή εκφράζει τον βαθμό απόρριψης μακροπρόθεσμων οφελών ως αποτέλεσμα βραχυπρόθεσμων δυσκολιών. Η διάσταση αυτή μετράται στην έρευνα μας με 4 ερωτήσεις (10-13). Ο αριθμητικός μέσος της βραχυπρόθεσμης εστίασης είναι 2,2794, γεγονός που υποδηλώνει ότι η βραχυπρόθεσμη εστίαση έχει μόνο μικρή επίδραση στην στάση των εργαζομένων και την αντίστασή τους σε προγράμματα αλλαγής. Μάλιστα η ερώτηση 13 « Αποφεύγω αλλαγές που γνωρίζω ότι θα είναι καλές για μένα» έχει τον μικρότερο αριθμητικό μέσο από όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 4.5 Βραχυπρόθεσμη εστίαση

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Βραχυπρόθεση.εστίαση	68	1,00	4,50	2,2794	,82468
R10	68	1,00	6,00	2,5294	1,28679
R11	68	1,00	6,00	2,3676	1,35937
R12	68	1,00	5,00	2,3088	1,05459
R13	68	1,00	5,00	1,9118	1,16843
Valid N (listwise)	68				

4.2.4 Γνωσιακή ακαμψία

Η διάσταση αυτή εκφράζει τον βαθμό προσκόλλησης των ατόμων σε συγκεκριμένες ιδέες και η δυσκολία να υιοθετήσουν νέες απόψεις. Από τον πίνακα 4.6 παρατηρούμε ότι ο αριθμητικός μέσος της «γνωσιακής ακαμψίας» είναι πολύ υψηλός (3,87), γεγονός που υποδηλώνει την μεγάλη σημασία αυτού του παράγοντα στην μελέτη της αντίστασης στην αλλαγή. Η δυσκολία των ατόμων να αλλάξουν γνώμες και η διαχρονική σταθερότητα στις απόψεις τους φαίνεται ότι αποτελεί και το κύριο τροχοπέδη στην αποδοχή οργανωσιακών αλλαγών.

Πίνακας 4.6 Γνωσιακή ακαμψία

Descriptive Statistics

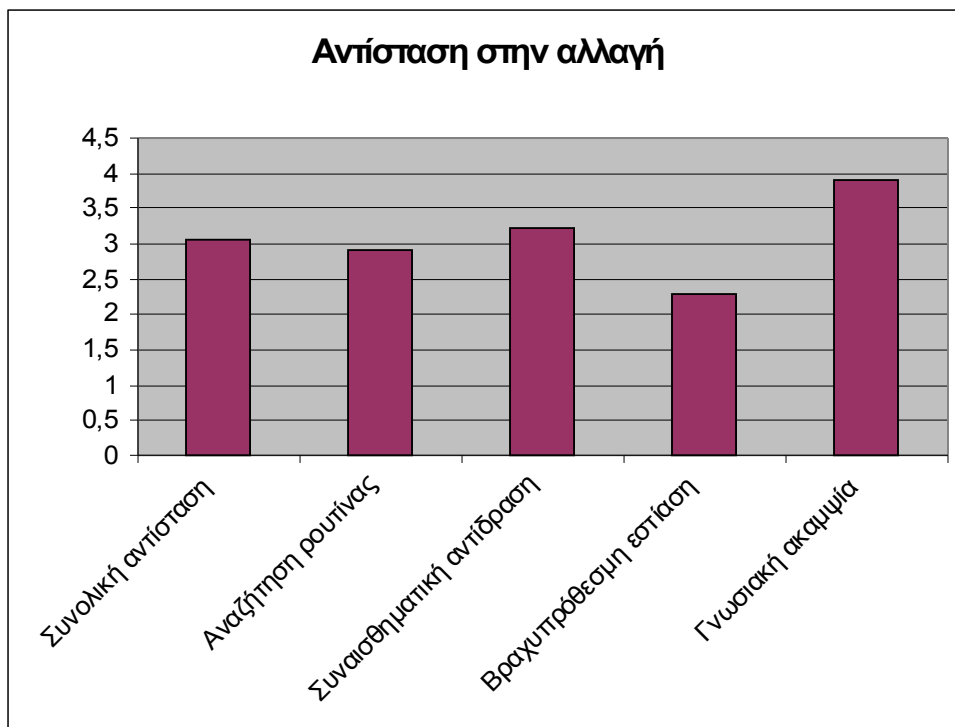
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Γνωσιακή.ακαμψία	68	1,70	6,00	3,8691	1,05735
R14	68	1,00	6,00	4,1324	1,55405
R15	68	1,00	6,00	3,6029	1,67635
R16	68	1,00	6,00	4,0147	1,36582
R17	68	1,00	6,00	3,8235	1,39232
Valid N (listwise)	68				

4.2.5 Συνολική αντίσταση στην αλλαγή

Ο αριθμητικός μέσος της συνολικής αντίστασης στην αλλαγή (Rtotal) είναι 3,045, όπως φαίνεται στον πίνακα 4.7. Τόσο από τον πίνακα 4.7 όσο και από το διάγραμμα 4.12 γίνεται αντιληπτό ότι η «γνωσιακή ακαμψία» είναι ο κύριος παράγοντας αντίστασης στην αλλαγή.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Rtotal	68	2,00	4,65	3,0450	,64013
Αναζήτηση.ρουτίνας	68	1,40	4,62	2,9171	,74358
Συναισθηματική.αντίδραση	68	1,00	5,50	3,2243	1,10219
Βραχυπρόθεση.εστίαση	68	1,00	4,50	2,2794	,82468
Γνωσιακή.ακαμψία	68	1,70	6,00	3,8691	1,05735
Valid N (listwise)	68				



Διάγραμμα 4.12 Συνολική αντίσταση και επιμέρους διαστάσεις αντίστασης στην αλλαγή

5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Συσχέτιση της αντίστασης στην αλλαγή με την συναισθηματική νοημοσύνη

Το κύριο ερώτημα που τέθηκε στην έρευνα μας αυτή είναι η σχέση μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Για την ανάλυση αυτής της σχέσης χρησιμοποιήθηκε αρχικά ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman (R) (Spearman Rank Order correlation coefficient).

Ο συντελεστής αυτός λαμβάνει τιμές μεταξύ του -1 και του +1. Οι τιμές +1, -1 αντιστοιχούν σε τέλεια συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, ενώ η τιμή 0 αντιστοιχεί σε πλήρη έλλειψη συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Θετικές τιμές του συντελεστή συσχέτισης υποδεικνύουν ότι οι δύο μεταβλητές αυξάνονται ή μειώνονται με τον ίδιο τρόπο, ενώ αρνητικές τιμές του συντελεστή συσχέτισης υποδεικνύουν πως οι δύο μεταβλητές είναι αντιστρόφως ανάλογες, δηλαδή όταν η μία μεταβλητή αυξάνει η άλλη μεταβλητή ελαττώνεται.

Πίνακας 5.1 Συσχέτιση της αντίστασης στην αλλαγή με την συναισθηματική νοημοσύνη

			EI	Resistance
Spearman's rho	ΣΝ	Συντελεστής συσχέτισης	1,000	-,462**
		Επίπεδο σημαντικότητας	.	,000
		N	68	68
Αντίσταση στην αλλαγή	Συντελεστής συσχέτισης	Συντελεστής συσχέτισης	-,462**	1,000
		Επίπεδο σημαντικότητας	,000	.
		N	68	68

** . Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 1%

Από τον πίνακα 5.1 παρατηρούμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται ισχυρά και μάλιστα αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή ($r = -0,462$). Η αρνητική συσχέτιση υποδηλώνει ότι όσο αυξάνεται η συναισθηματική νοημοσύνη, τόσο ελαττώνεται η αντίσταση στην αλλαγή.

Γραμμική παλινδρόμηση (linear regression)

Για περαιτέρω ανάλυση της σχέσης μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή, θα εφαρμόσουμε γραμμική παλινδρόμηση. Η γραμμική παλινδρόμηση προσπαθεί να διερευνήσει την σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών (X, Y), από τις οποίες η X μεταβλητή καλείται ανεξάρτητη ή ερμηνευτική μεταβλητή και δεν θεωρείται τυχαία και η Y μεταβλητή καλείται εξαρτημένη ή μεταβλητή απόκρισης και θεωρείται τυχαία. Θεωρούμε ότι οι δύο αυτές μεταβλητές συνδέονται μεταξύ τους γραμμικά, έτσι ώστε:

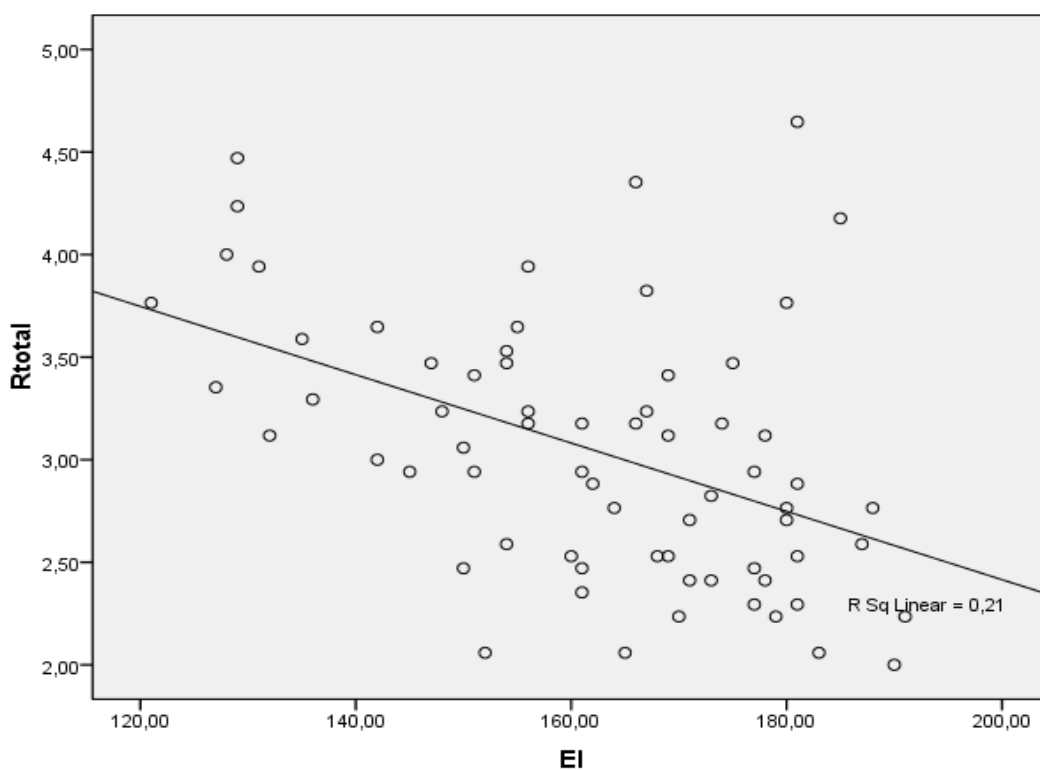
$$Y_i = b_0 + b_1 X_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

όπου b_0 και b_1 είναι δύο άγνωστες σταθερές (καλούνται και τεταγμένη και κλίση αντίστοιχα) ενώ οι $\varepsilon_1, \varepsilon_2, \dots, \varepsilon_n$ είναι ανεξάρτητες τυχαίες μεταβλητές που ακολουθούν την κανονική κατανομή $N(0, \sigma^2)$ και ονομάζονται σφάλματα των μετρήσεων.

Στην έρευνα μας θεωρούμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ανεξάρτητη X μεταβλητή και η αντίσταση στην αλλαγή η εξαρτημένη Y μεταβλητή. Επομένως η σχέση (1) παίρνει την μορφή

$$\text{Αντίσταση στην αλλαγή} = b_0 + b_1 \text{Συναισθηματική νοημοσύνη} + \varepsilon_i \quad (2)$$

Σε πρώτο στάδιο απεικονίζουμε την σχέση της αντίστασης στην αλλαγή με την συναισθηματική νοημοσύνη.



Διάγραμμα 5.1 Scatterplot της αντίστασης στην αλλαγή με την συναισθηματική νοημοσύνη

Από το διάγραμμα 5.1 (scatterplot) φαίνεται ξεκάθαρα ότι υπάρχει αρνητική γραμμική σχέση μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή και της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Πίνακας 5.2 Παλινδρόμηση: ΣΝ και αντίσταση στην αλλαγή

Πίνακας 5.2 (α) Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,459 ^a	,210	,198	,57309	,210	17,593	1	66	,000

Predictors: (Constant), ΣΝ

Dependent Variable: Αντίσταση στην αλλαγή

Πίνακας 5.2 (β) ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,778	1	5,778	17,593	,000 ^a
	Residual	21,676	66	,328		
	Total	27,454	67			

a. Predictors: (Constant), ΣΝ

b. Dependent Variable: Αντίσταση στην αλλαγή

Πίνακας 5.2 (γ) Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,745	,647		8,873	,000
	ΣΝ	-,017	,004	-,459	-4,194	,000

a. Dependent Variable: Αντίσταση στην αλλαγή

Από τον πίνακα 5.2 (γ) οι τιμές των b_0 και b_1 είναι 5,745 και $-0,017$ αντίστοιχα. Αντίστοιχα από το t-test του Πίνακα 5.2 (γ) (ή ισοδύναμα από το F-test του πίνακα 5.2(β)) παρατηρούμε ότι το p-value του ελέγχου $H_0: b_1 = 0$ είναι 0, επομένως απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Άρα οι μεταβλητές αντίσταση στην αλλαγή (R) και συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ) δεν είναι ανεξάρτητες και μάλιστα συνδέονται με την σχέση

$$R = 5,745 - 0,017ΣΝ \quad (3)$$

Έτσι αν π.χ η ΣΝ είναι 180, $R = 2,685$ ενώ

αν η ΣΝ = 140, $R = 3.365$

Επομένως όσο αυξάνεται η Συναισθηματική νοημοσύνη τόσο ελαττώνεται η αντίσταση στην αλλαγή και αντίστροφα ελάττωση της ΣΝ οδηγεί σε αύξηση της αντίστασης στην αλλαγή.

5.2 Συσχέτιση της αντίστασης στην αλλαγή με δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η δεύτερη υπόθεση προσπαθεί να διερευνήσει αν υπάρχουν διαφορές στην αντίσταση στην αλλαγή σε σχέση με δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο κ.α. Προκειμένου να βρούμε ποια δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την αντίδραση των τραπεζοϋπαλλήλων στην αλλαγή ελέγξαμε τον βαθμό συσχέτισης των παραμέτρων αυτών. Για τον έλεγχο των συσχετίσεων μεταξύ των διάφορων παραμέτρων χρησιμοποιήθηκε και πάλι ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman R

Στην έρευνα μας αυτή ελέγχθηκε ο βαθμός συσχέτισης της συνολικής αντίστασης στην αλλαγή (μέσος όρος των 17 ερωτήσεων του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου) με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (πίνακας 5.3) Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, η ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας, η θέση ευθύνης και ο κλάδος απασχόλησης.

Πίνακας 5.3 Συσχέτιση αντίστασης στην αλλαγή με δημογραφικά χαρακτηριστικά

Μεταβλητή		Φύλο	Μόρφωση	Ηλικία	Προϋπηρεσία	Θέση ευθύνης	Κλάδος απασχόλησης
Αντίσταση στην αλλαγή	Συντελεστής συσχέτισης	-,019	-,265*	,232	,193	-,050	,075
	Επίπεδο σημαντικότητας	,876	,029	,061	,117	,684	,541
	N	67	68	66	67	68	68

* Η συσχέτιση είναι σημαντική στο 5%

** Η συσχέτιση είναι σημαντική στο 1%

Παρατηρούμε ότι η αντίσταση στην αλλαγή συσχετίζεται αρνητικά με το φύλο, την μόρφωση και την θέση ευθύνης και θετικά με την ηλικία, την προϋπηρεσία και τον κλάδο απασχόλησης. Από τις συσχετίσεις αυτές προκύπτει ότι μόνο το μορφωτικό επίπεδο είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Σε επίπεδο σημαντικότητας 10% η ηλικία παρουσιάζει επίσης συσχέτιση με την αντίσταση στην αλλαγή.

Σε δεύτερη φάση έγινε στατιστικός έλεγχος συσχέτισης του μορφωτικού επιπέδου με τις επιμέρους διαστάσεις της αντίστασης στην αλλαγή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 5.4

Πίνακας 5.4 Συσχέτιση της αντίστασης στην αλλαγή με την συναισθηματική νοημοσύνη

Κλίμακα		Αναζήτηση ρουτίνας	Συναισθηματική αντίδραση	Βραχυπρόθεσμη εστίαση	Γνωσιακή ακαμψία
Μόρφωση	Συντελεστής συσχέτισης	-,308*	-,153	-,057	-,092
	Επίπεδο σημαντικότητας	,011	,13	,644	,5
	N	68	68	68	68

Μελετώντας τον πίνακα 5.4 παρατηρούμε ότι η μόρφωση σχετίζεται αρνητικά σε σημαντικό βαθμό με την διάσταση αναζήτηση ρουτίνας, ενώ οι συσχετίσεις με τις υπόλοιπες διαστάσεις δεν είναι σημαντικές.

6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στην διπλωματική αυτή εργασία προσπαθήσαμε να ρίξουμε φως στους παράγοντες αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή. Επικεντρωθήκαμε στα συναισθήματα και στον ρόλο που διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη στην στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Στις επόμενες ενότητες θα αναλύσουμε τις υποθέσεις και τα ευρήματα της έρευνας, θα παρουσιάσουμε τα συμπεράσματα, τους περιορισμούς και τις αδυναμίες της έρευνας καθώς και τις προτάσεις μας για μελλοντική έρευνα πάνω στη αντίσταση των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή.

6.1 Υποθέσεις έρευνας

Στο κεφάλαιο 3, υποθέσαμε ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ του δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης και της αντίστασης στην αλλαγή. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την υπόθεση H_1 , ότι η αντίσταση στην αλλαγή συσχετίζεται αρνητικά με την συναισθηματική νοημοσύνη. Εργαζόμενοι που εμφανίζουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης τείνουν να αντιστέκονται λιγότερο στην αλλαγή σε σχέση με εργαζόμενους που εμφανίζουν χαμηλότερο δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με την βιβλιογραφία, καθώς οι

George και Jones (2001) προτείνουν ότι τα άτομα που κατανοούν και ελέγχουν τα συναισθήματα τους μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα την ανάγκη για αλλαγή.

Τα συναισθηματικά «έξυπνα» άτομα μπορούν να ελέγχουν τα αρνητικά συναισθήματα (όπως στρες, αγωνία) που απορρέουν από την εφαρμογή νέων οργανωσιακών αλλαγών και να προσβλέπουν στην αλλαγή ως παράγοντα εξέλιξης των ίδιων και της ομάδας στην οποία ανήκουν. Επιπλέον οι συναισθηματικά «έξυπνοι» ηγέτες μπορούν να λειτουργούν ως φορείς αλλαγών και να δραστηριοποιούν τους γύρω τους προς την υλοποίηση ενός κοινού στόχου και οράματος.

Στο δεύτερο τμήμα της έρευνας μας προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε την σχέση αντίστασης στην αλλαγή με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Από τις υποθέσεις που κάναμε στο κεφάλαιο 3, η H_3 φαίνεται ότι επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας. Πράγματι η μόρφωση συνδέεται ισχυρά και αρνητικά με την αντίσταση στην αλλαγή, το οποίο συμφωνεί με τον Cordey et al (1993) που αναγνώρισε θετική σχέση μεταξύ των χρόνων εκπαίδευσης και της αποδοχής της οργανωσιακής αλλαγής. Αντίθετα η H_2 υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται καθώς τα χρόνια εργασίας και η ηλικία μπορεί να συσχετίζονται με την αντίσταση στην αλλαγή αλλά η συσχέτιση αυτή δεν είναι στατιστικά σημαντική (πάνω από επίπεδο σημαντικότητας 5%). Τέλος δεν υπάρχει καμία διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών σε ό,τι αφορά την στάση τους απέναντι στην αλλαγή, κάτι που συμφωνεί με την αρχική μας υπόθεση H_4 .

6.2 Συμπεράσματα

Οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει να αλλάξουν ριζικώς τον τρόπο με τον οποίο διοικούνται για να επιβιώσουν στο αυξανόμενο δυναμικό περιβάλλον. Στην

62

διαδικασία αυτή αλλαγής πρέπει να εμπεδωθεί ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν το πιο σημαντικό κεφάλαιο: το νοητικό κεφάλαιο κάθε επιχείρησης. Οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν υποστηριχτεί από τους εργαζόμενους και αν οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι το πιο συνηθισμένο πρόβλημα κατά την εφαρμογή ενός προγράμματος οργανωσιακής αλλαγής. Η κατανόηση λοιπόν της αιτίας που η αλλαγή (και κυρίως οι δεύτερης τάξης αλλαγές) προκαλεί αντίσταση μεταξύ των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση.

Όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο 2, οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή προκαλεί μια σειρά συναισθημάτων στους εργαζόμενους. Ιδιαίτερη σημασία βέβαια έχουν τα αρνητικά συναισθήματα, καθώς αυτά ευθύνονται για την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή. Το πιο σημαντικό δεν είναι αυτά καθαυτά τα αρνητικά συναισθήματα, αλλά το πώς οι εργαζόμενοι τα διαχειρίζονται. Εργαζόμενοι που κατανοούν και μπορούν να διαχειριστούν τα συναισθήματα τους, κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή και τείνουν να αντιστέκονται λιγότερο σε αυτή. Αντίθετα εργαζόμενοι, που διακρίνονται από περιορισμένη ικανότητα κατανόησης και ελέγχου των συναισθημάτων τους (μικρός δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης) τείνουν να αντιστέκονται σθεναρά στην αλλαγή.

Στο σημείο αυτό είναι αναγκαίο η διοίκηση της επιχείρησης να αντιληφθεί ότι πριν από την εισαγωγή οποιασδήποτε αλλαγής, απαιτείται να δημιουργηθεί ένας μηχανισμός ετοιμότητας (readiness) για αλλαγή.

Ο Armenakis et al (1999) προτείνει 5 διαφορετικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για να δημιουργηθεί ετοιμότητα στην αλλαγή:

- **Ανάγκη για αλλαγή.** Είναι η αναγνώριση του κενού μεταξύ της επιθυμητής κατάστασης (desired state) και της παρούσης κατάστασης (current state). Πολύ απλά, ο φορέας αλλαγής πρέπει να δικαιολογήσει την ανάγκη για αλλαγή. Αυτό μπορεί να γίνει π.χ παρέχοντας πληροφορίες που αποδεικνύουν ότι το προϊόν της επιχείρησης δεν ικανοποιεί πλέον τους πελάτες, με αποτέλεσμα τα μέλη της επιχείρησης να αντιληφθούν ότι η παρούσα κατάσταση δεν είναι πλέον επιθυμητή.
- **Επιβεβαίωση για την σωστή αλλαγή.** Και σε αυτή την περίπτωση ο ρόλος του ηγέτη (leader) είναι καθοριστικός. Είναι αυτός που πρέπει να πείσει ότι η προτεινόμενη αλλαγή είναι και η σωστή λύση για να εξαλειφθεί το κενό μεταξύ της επιθυμητής και της παρούσης κατάστασης. Αποδεικνύοντας ότι η αντικατάσταση μιας παλιάς υπηρεσίας με μια καινούργια μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων, αντί για συνεχή μείωση, παρέχεται η διαβεβαίωση ότι η αλλαγή αυτή είναι και η σωστή
- **Στήριξη των μελών της επιχείρησης ότι μπορούν να πετύχουν την αλλαγή.** Αυτό μπορεί να επιτευχθεί τόσο με την συνδρομή παλιότερων εμπειριών, όσο και από την επικοινωνιακή ικανότητα των φορέων της αλλαγής. Οι ηγέτες αυτοί πρέπει πρώτα να επιβεβαιωθούν ότι τα μέλη της επιχείρησης έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να εφαρμόσουν την αλλαγή (ή ότι θα τους δοθεί η δυνατότητα να αναπτύξουν αυτές) και μετά ότι και η επιχείρηση έχει την απαραίτητη οργανωσιακή δομή, τις διαδικασίες, τις πολιτικές και την τεχνολογία για να εφαρμόσει επιτυχώς αυτή την αλλαγή.
- **Υποστήριξη της αλλαγής.** Το ποιοί υποστηρίζουν την αλλαγή μπορεί πολλές φορές να έχει το ίδιο βάρος με το ποια είναι η προτεινόμενη αλλαγή. Τα μέλη

μιας επιχείρησης, όταν έρχονται αντιμέτωποι με μια οργανωσιακή αλλαγή, λαμβάνουν υπόψη τους την θέση των επίσημων και ανεπίσημων ηγετών απέναντι στην αλλαγή. Αν ο φορέας της αλλαγής μπορεί να δώσει μια λίστα όλων αυτών που υποστηρίζουν την αλλαγή, άλλα μέλη της επιχείρησης μπορεί να αρχίσουν να υιοθετούν και αυτοί την αλλαγή.

- **Η απάντηση στο ερώτημα «Τι σημαίνει η αλλαγή για μένα/για μας».** Ο εργαζόμενος μπορεί να εκτιμά διαφορετικά από την διοίκηση το αποτέλεσμα μιας οργανωσιακής αλλαγής. Για παράδειγμα μια προαγωγή μπορεί να θεωρηθεί από κάποιον εργαζόμενο ως αρνητική λόγω της υποχρέωσης του να μετατεθεί σε άλλη πόλη/χώρα, εγκαταλείποντας την οικογένεια του. Στην περίπτωση αυτή το κόστος της μετάθεσης είναι σημαντικότερο από το όφελος της αύξησης του κύρους ή του μισθού.

5.3 Αδυναμίες, περιορισμοί, προτάσεις

Στην διπλωματική αυτή εργασία έγινε προσπάθεια διερεύνησης της σχέσης μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αντίστασης στην αλλαγή. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι το ερωτηματολόγιο μέτρησης της αντίστασης στην αλλαγή που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα μας (Oreg, 2003) μετράει απλώς την προδιάθεση των ατόμων στην αλλαγή, χωρίς να μετράται η στάση τους απέναντι σε συγκεκριμένα προγράμματα αλλαγών (συγχωνεύσεις, εισαγωγή τεχνολογίας κ.α). Επίσης πρέπει να σημειωθεί ο σχετικά μικρός αριθμός τραπεζοϋπαλλήλων που μετείχαν στην έρευνα μας και ο ακόμη μικρότερος αριθμός εργαζομένων από συγκεκριμένες τράπεζες (Γενική τράπεζα), γεγονός που δεν μας επέτρεψε να προβούμε σε συγκρίσεις μεταξύ διαφορετικών τραπεζών. Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι η περίοδος συλλογής των

ερωτηματολογίων συνέπεσε με την γενική απεργία στον κλάδο των τραπεζών, γεγονός που επιβράδυνε την διαδικασία και μείωσε την συμμετοχή των ερωτώμενων.

Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

- Συσχέτιση της αντίστασης στην αλλαγή με στοιχεία της προσωπικότητας ή με τις εργασιακές αξίες (work values)
- Συσχέτιση οργανωσιακών αλλαγών πρώτης και δεύτερης τάξης με την αντίσταση στην αλλαγή.
- Συσχέτιση της αντίστασης στην αλλαγή όχι μόνο με τον συνολικό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης αλλά και με τις επιμέρους διαστάσεις του, δηλαδή της αυτοεπίγνωσης, της κοινωνικής επίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης και της κοινωνικής διαχείρισης.

- Armenakis, A.A, Harris S.G and Field, H.S (1999), “Making change permanent: a model for institutionalizing change interventions”, *Research in Organizational Change and Developments*, vol 12, p.p 289-319
- Beer,M & Nohria N (2000), ‘Cracking the code of change’, *Harvard Business review*, pp: 133-141
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. and Callan, V.J. (2004a) ‘Uncertainty during organisational change: types, consequences, and managerial strategies’, *Journal of Business and Psychology*, **18**(4), 507-531.
- Bovey, W.H. and Hede, A. (2001) ‘Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms’, *Journal of Managerial Psychology*, **16**(7/8), 534-548.
- Brockner, J. and Higgins, T. (2001) ‘Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work’, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, **86**(1), 35-66
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2001), ‘The emotionally intelligent workplace. How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations’ (pp. 159-181). *San Francisco: Jossey-Bass*
- Cordery, J Bartol and Parker S (1993), “Correlates of employee attitudes toward functional flexibility”, *Human relations*, Vol.29, pp 225-41
- Del Val, M.P. and Fuentes, C.M. (2003) ‘Resistance to change: a literature review and empirical study’, *Management Decision*, **41**(1/2), 148-155.
- Eriksson, C.B. (2004) ‘The effect of change programs on employees’ emotions’, *Personnel Review*, **33**(1), pp. 110-126.

- Goleman, D. (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review*, November - December, 93-102
- Goleman, D 1998, *Working with emotional intelligence*, Bantam Books, New York
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2002) *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.
- Gregoire, Y. (2003) 'The Impact of Aging on Consumer Responses: What Do We Know?' *Advances in Consumer Research*, **30**, pp. 19-26.
- Hodgetts R (1987) *Modern human relations at work*, Dryden Press
- Huy, Q.N. (1999) 'Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change', *The Academy of Management Review*, **24**(2), pp. 325-345.
- Iverson, R.D (1996): "Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment", *The international journal of Human resources Management*, Vol 7, p.p 122-49
- Jex, S.M. (2002) *Organizational Psychology*, Wiley & Sons, New York.
- Jones G (2004), *Organizational Theory, Design and change: Text and Cases*, Prentice Hall, New Jersey
- Jones, G.R. (2001) 'Towards a process model of individual change in organisations', *Human Relations*, **54**(4), pp. 419-444.
- Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (1979) 'Choosing Strategies for Change', *Harvard Business Review*, March/April, pp. 106-113.
- Kunnanatt, J. T. (2004) "Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness". *Human Resource Development Quarterly*, 15 (4), 489-495. Retrieved November 13, 2006 from Wiley Interscience database

- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993). "The intelligence of emotional intelligence", *Intelligence*, 17, 433-442
- Mayer, J & Salovey, P 1997, 'What is emotional intelligence?', in P Salovey & D. Sluyter (eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, Basic Books, New York, pp. 3-31.
- Mayer, JD, Salovey, P & Caruso, DR (2000), 'Competing Models of Emotional Intelligence', in R Sternberg (ed.) *Handbook of Intelligence*, Cambridge, New York, pp. 396-420.
- Metselaar, E.E. (1997) *Assessing the willingness to change: construction and validation of the Dinamo*, Free University of Amsterdam, Amsterdam.
- O'Connor, C.A. (1993) 'Resistance: the repercussions of change', *Leadership and Organisation Development Journal*, 14(6), pp. 30-36.
- Oldham, M. and Kleiner, B.H. (1990) 'Understanding the nature and use of defence mechanisms in organisational life', *Journal of Managerial Psychology*, 5(5), i-iv.
- Oreg Shaul (2003), "Resistance to change: Developing an Individual Differences Measure", *Journal of Applied Psychology*, vol 88, No.4, pp 680-693
- Reger, R.K., Mullane, J.V., Gustafson, L.T. and DeMarie, S.M. (1994) 'Creating Earthquakes to change Organisational Mindsets', *Academy of Management Executive*, 8(4), pp.31-46.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J., et al. (1998) 'Development and validation of a measure of emotional intelligence', *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.

- Vakola, M., Tsaousis, I. and Nikolaou, I. (2004) ‘The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change’, *Journal of Managerial Psychology*, **19**(1/2), pp.88-110.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποσκοπεί στην ολοκλήρωση σχετικής έρευνας που διενεργείται στα πλαίσια εκπόνησης μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας στο τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων του πανεπιστημίου Μακεδονίας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και τα στοιχεία του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Γι' αυτό, παρακαλούμε θερμά να απαντήσετε με ειλικρίνεια. **Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.**

Ευχαριστούμε για το χρόνο και την συμβολή σας!

ΜΕΡΟΣ Α

71

Παρακαλώ σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις, κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό

#	Πρόταση	Διαφωνώ απόλυτα					Συμφωνώ απόλυτα
1	Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι το αρνητικό	1	2	3	4	5	6
2	Προτιμώ μια μέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη με απρόβλεπτα γεγονότα	1	2	3	4	5	6
3	Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω καινούργια και διαφορετικά	1	2	3	4	5	6
4	Όποτε η ζωή μου εμφανίζει μια σταθερότητα, προσπαθώ να βρω τρόπους να την αλλάξω	1	2	3	4	5	6
5	Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ	1	2	3	4	5	6
6	Αν με ενημέρωναν ότι πρόκειται να συμβεί κάποια αλλαγή στον εργασιακό μου χώρο θα ένιωθα μάλλον στρεσαρισμένος	1	2	3	4	5	6
7	Όταν ενημερώνομαι για αλλαγές πλάνων, προβληματίζομαι	1	2	3	4	5	6
8	Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν με βάση το πλάνο, αποδιοργανώνομαι	1	2	3	4	5	6
9	Αν ο προϊστάμενος μου άλλαζε το πλάνο εργασίας μου, θα αισθανόμουν άβολα, ακόμη και αν αυτό δεν θα είχε επίπτωση στο μισθό ή στις ώρες εργασίας μου	1	2	3	4	5	6
10	Η αλλαγή πλάνων είναι εμπόδιο για μένα	1	2	3	4	5	6
11	Πολλές φορές αισθάνομαι αβολά με αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ζωή μου	1	2	3	4	5	6
12	Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντισταθώ ακόμη και αν η αλλαγή τελικά θα με ωφελήσει	1	2	3	4	5	6
13	Αποφεύγω αλλαγές που γνωρίζω ότι θα είναι καλές για μένα	1	2	3	4	5	6
14	Συχνά αλλάζω γνώμες	1	2	3	4	5	6
15	Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα	1	2	3	4	5	6
16	Αφού καταλήξω σε κάποιο συμπέρασμα, δεν είναι πιθανό να αλλάξω γνώμη	1	2	3	4	5	6
17	Οι απόψεις μου παραμένουν σταθερές στο χρόνο	1	2	3	4	5	6

ΜΕΡΟΣ Β

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις

Προτάσεις	Συμφωνώ απόλυτα						Διαφωνώ απόλυτα
	7	6	5	4	3	2	1
1. Ξέρω πότε να μιλάω για τα προσωπικά μου προβλήματα στους άλλους							
2. όταν αντιμετωπίζω εμπόδια, θυμάμαι φορές που αντιμετώπισα παρόμοιες δυσκολίες και τις ξεπέρασα							
3. Προσδοκώ ότι θα τα πάω καλά στα περισσότερα πράγματα που προσπαθώ							
4. Οι άλλοι άνθρωποι με εμπιστεύονται εύκολα							
5. Κάποια από τα σημαντικότερα γεγονότα στη ζωή μου με οδήγησαν στο να αναθεωρήσω τι είναι σημαντικό και τι όχι							
6. όταν η διάθεση μου αλλάζει βλέπω νέες δυνατότητες							
7. Τα συναισθήματα μου είναι ένα από τα πράγματα που κάνουν την ζωή να αξίζει							
8. Αντιλαμβάνομαι τα συναισθήματα μου καθώς τα βιώνω							
9. Είμαι αισιόδοξος/η, έχω θετικές προσδοκίες							
10. Μου αρέσει να μοιράζομαι τα συναισθήματα μου με άλλους							
11. Όταν βιώνω ένα θετικό συναίσθημα, ξέρω πώς να το κάνω να διαρκέσει							
12. Συμβάλλω στην δημιουργία καταστάσεων που οι άλλοι απολαμβάνουν							
13. Αναζητώ δραστηριότητες που με κάνουν χαρούμενο/η							
14. Έχω επίγνωση των μη-προφορικών μηνυμάτων που στέλνω στους άλλους							
15. Παρουσιάζω τον εαυτό μου έτσι ώστε να κάνω καλή εντύπωση στους άλλους							
16. όταν είμαι ευδιάθετος, μου είναι εύκολο να λύνω προβλήματα							
17. Μπορώ να αναγνωρίζω τα συναισθήματα που βιώνουν οι άλλοι από τις εκφράσεις του προσώπου τους							
18. Γνωρίζω για πιο λόγο μεταβάλλονται τα συναισθήματα μου							
19. όταν είμαι ευδιάθετος, μπορώ να επινοώ νέες ιδέες							
20. Μπορώ να ελέγχω τα συναισθήματα μου							
21. Αναγνωρίζω εύκολα τα συναισθήματα μου καθώς τα βιώνω							
22. Παρακινώ το εαυτό μου με το να φαντάζομαι μια καλή έκβαση για τα καθήκοντα που αναλαμβάνω							
23. Συγχαίρω τους άλλους όταν έχουν κάνει κάτι καλά							

24. Αντιλαμβάνομαι τα μη προφορικά μηνύματα που στέλνουν οι άλλοι σε μένα							
25. Όταν κάποιος άλλος μου λέει για ένα σημαντικό γεγονός της ζωής του/της, σχεδόν νιώθω σα να έχω βιώσει ο ίδιος αυτό το γεγονός							
26. Όταν νιώθω μια αλλαγή στα συναισθήματα μου, τείνω να επινοώ νέες ιδέες							
27. Ξέρω τι αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι μόνο με το να τους κοιτάω							
28. Βοηθάω τους άλλους ανθρώπους να νιώσουν καλύτερα όταν είναι "πεσμένοι"							
29. Προσπαθώ να έχω θετική προσέγγιση στην προσπάθεια μου υπερνίκησης των εμποδίων που αντιμετωπίζω							
30. Μπορώ να πω πως νιώθουν οι άνθρωποι ακούγοντας τον τόνο της φωνής τους							
31. Φύλο	Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα <input type="checkbox"/>						
32. Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια <input type="checkbox"/> Τριτοβάθμια <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/> Διδακτορικό <input type="checkbox"/>						
33. Ηλικία						
34. Συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας						
35. κατέχετε θέση προϊσταμένου;	Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/>						
36. Εργάζεσθε στον δημόσιο ή ιδιωτικό χώρο;	Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/>						

Πίνακας 4.1 Αριθμητικοί μέσοι απαντήσεων του δείγματος

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ερώτηση1	68	1,00	7,00	5,2647	1,65374
Ερώτηση2	68	1,00	7,00	5,5882	1,45823
Ερώτηση3	68	3,00	7,00	5,7941	1,17890
Ερώτηση4	68	2,00	7,00	5,6618	1,20460
Ερώτηση5	68	3,00	7,00	5,8088	1,16231
Ερώτηση6	68	3,00	7,00	5,7794	1,06288
Ερώτηση7	68	2,00	7,00	5,7794	1,39129
Ερώτηση8	68	1,00	7,00	5,6029	1,37287
Ερώτηση9	68	1,00	7,00	5,5441	1,42927
Ερώτηση10	68	1,00	7,00	5,2206	1,59145
Ερώτηση11	68	1,00	7,00	4,8235	1,43455
Ερώτηση12	68	1,00	7,00	5,2647	1,36718
Ερώτηση13	68	2,00	7,00	5,7206	1,15701
Ερώτηση14	68	2,00	7,00	5,3824	1,22205
Ερώτηση15	68	1,00	7,00	4,8529	1,42750
Ερώτηση16	68	1,00	7,00	5,9118	1,20614
Ερώτηση17	68	3,00	7,00	5,5588	1,04213
Ερώτηση18	68	2,00	7,00	5,3529	1,25502
Ερώτηση19	68	3,00	7,00	5,8676	1,14481
Ερώτηση20	68	1,00	7,00	4,5441	1,51050
Ερώτηση21	68	2,00	7,00	5,2206	1,09061
Ερώτηση22	68	1,00	7,00	5,2353	1,23527
Ερώτηση23	68	1,00	7,00	6,2206	1,29114
Ερώτηση24	68	1,00	7,00	5,4265	1,24967
Ερώτηση25	68	1,00	7,00	4,8824	1,33304
Ερώτηση26	68	1,00	7,00	4,8676	1,28021
Ερώτηση27	68	2,00	7,00	4,8971	1,17359
Ερώτηση28	68	2,00	7,00	5,5294	1,15216
Ερώτηση29	68	1,00	7,00	5,5147	1,20314
Ερώτηση30	68	2,00	7,00	5,0588	1,03495
Valid N (listwise)	68				

Πίνακας 4.3 Αριθμητικοί μέσοι αντίστασης στην αλλαγή

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
R1	68	1,00	5,00	2,4706	1,26338
R2	68	1,00	6,00	2,9853	1,38750
R3	68	1,00	6,00	2,4412	1,18928
R4	68	1,00	6,00	3,5000	1,36590
R5	68	1,00	6,00	2,7794	1,48470
R6	68	1,00	6,00	3,3529	1,36879
R7	68	1,00	6,00	3,6324	1,18327
R8	68	1,00	6,00	3,1324	1,57314
R9	68	1,00	6,00	2,7794	1,45423
R10	68	1,00	6,00	2,5294	1,28679
R11	68	1,00	6,00	2,3676	1,35937
R12	68	1,00	5,00	2,3088	1,05459
R13	68	1,00	5,00	1,9118	1,16843
R14	68	1,00	6,00	4,1324	1,55405
R15	68	1,00	6,00	3,6029	1,67635
R16	68	1,00	6,00	4,0147	1,36582
R17	68	1,00	6,00	3,8235	1,39232
Valid N (listwise)	68				