



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗ 'ΦΩΝΗ' ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

της

ΘΕΟΔΩΡΑΣ ΜΑΛΑΜΑΤΑΡΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: ΒΙΚΤΩΡΙΑ ΜΠΕΛΛΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Ιανουάριος 2020



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗ 'ΦΩΝΗ' ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

της

ΘΕΟΔΩΡΑΣ ΜΑΛΑΜΑΤΑΡΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Ιανουάριος 2020

Στη μνήμη του πατέρα μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Από τη θέση αυτή θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστώ θερμά την Αν. Καθηγήτρια μου κα Βικτώρια Μπέλλου που ως επιβλέπουσα καθηγήτρια με καθοδήγησε σε όλα τα στάδια της ερευνητικής εργασίας και συνέβαλε τόσο στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων όσο και στην τελική διαμόρφωση της παρούσας διατριβής.

Επίσης ευχαριστώ το σύνολο των καθηγητών μου του Πανεπιστημίου Μακεδονίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και τις υπαλλήλους της γραμματείας για τις γνώσεις και την συνεργασία που μου παρείχαν.

Ευχαριστώ τον Αν. Καθηγητή του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος κ. Λάμπρο Κοκοκύρη για την πολύτιμη βοήθεια του.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου καθηγητή κ. Αθανάσιο Παπαδόπουλο τόσο για την υπομονή του όσο και για την υποστήριξη του στην πραγμάτωση της διπλωματικής μου εργασίας και μέσω αυτού όλα τα μέλη ΔΕΠ και τα Διοικητικά στελέχη του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδας που πήραν μέρος στην έρευνα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, προσεγγίζεται ερευνητικά ο τρόπος με τον οποίον επιδρούν οι οργανωσιακές αλλαγές στη 'φωνή' των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Αναλύονται βιβλιογραφικά οι έννοιες της οργανωσιακής αλλαγής, της αντίστασης στην αλλαγή και της 'φωνής' των εργαζομένων ενώ ταυτόχρονα εξετάζονται οι λόγοι που ωθούν τους δημόσιους οργανισμούς σε αλλαγές μέσα στο σύγχρονο κοινωνικό περιβάλλον.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία επικεντρώνεται ερευνητικά μέσω τριών υποθέσεων στην αξιολόγηση της στάσης (αντίδραση θετική ή αρνητική) των δημοσίων υπαλλήλων ενός οργανισμού ανώτατης εκπαίδευσης ως προς μία επερχόμενη νομοθετική αλλαγή και επιχειρεί να κατανοήσει την επίδραση της στη 'φωνή' του εργαζόμενου.

Τα πρωτογενή - ποσοτικά δεδομένα συλλέχθηκαν με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου (παράρτημα 1) το οποίο αποτελείται από 4 ενότητες, για τις απαντήσεις των συμμετεχόντων χρησιμοποιήθηκε κλίμακα τύπου Likert 5 σημείων και δημιουργήθηκε βάση δευτερογενών βιβλιογραφικών δεδομένων.

Τα συμπεράσματα σχετικά με τις ερευνητικές υποθέσεις της διπλωματικής εργασίας έδειξαν πρώτον μια στατιστικά σημαντική ($p < 0.01$) αλλά μέτρια θετική συσχέτιση της άποψης και της στάσης των εργαζομένων με τη φωνή τους μέσα στο τμήμα και ευρύτερα (συντελεστής Pearson=0.541). Η θετική συσχέτιση αποτελεί ένδειξη ανάλογης μεταβολής της φωνής των εργαζομένων και της άποψης για τη δουλειά τους.

Επίσης, παρόμοια, διαπιστώθηκε μια στατιστικά σημαντική ($p < 0.05$) μεν αλλά ασθενής θετική συσχέτιση της άποψης και της στάσης για τη δουλειά με την άποψη για την επικείμενη αλλαγή (συντελεστής Pearson=0.265).

Το τελευταίο μας εύρημα είναι ότι η συσχέτιση της φωνής με την αλλαγή ήταν χαμηλή (συντελεστής Pearson 0,173) αλλά και μη στατιστικά σημαντική ($p = 0,128 > \alpha = 0.05$).

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή αλλαγή, 'φωνή' - άποψη - στάση εργαζομένων, αντίσταση στην αλλαγή, δημόσιος οργανισμός, δημόσιος υπάλληλος.

ABSTRACT

In this thesis, the research examines how organizational change affects the voice behavior of public sector employees.

The meanings of organizational change, resistance to change and voice behavior of employees are analyzed at first through a bibliographic study, while exploring the reasons that drive public organizations to change within the modern social environment.

This thesis focuses on research through three hypotheses in assessing the attitude (positive or negative reaction) of civil servants of a higher education institution to an upcoming legislative change and attempts to understand its impact on the employee's voice behavior.

The primary quantitative data were collected using the questionnaire method (annex 1) consisting of 4 sections, a 5-point Likert-type scale was used for the responses of the participants and all of these were based on secondary bibliographic data.

Conclusions about the research hypotheses of our thesis showed first a statistically significant ($p < 0.01$) but moderately positive correlation of employees' perceptions and attitudes with their voice within the department and beyond (Pearson coefficient = 0.541). The positive correlation is an indication of a proportional change in the voice of employees and their perceptions of their work.

Similarly, a statistically significant ($p < 0.05$), but weakly positive, correlation was found between attitude and attitude at work with the view of impending change (Pearson coefficient = 0.265).

Our latest finding is that the correlation of voice with change was low (Pearson coefficient 0.173) and not statistically significant ($p = 0.128 > \alpha = 0.05$).

Keywords: organizational change, voice behavior - opinion - attitude of employees, resistance to change, public organization, civil servant.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ABSTRACT	v
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	vi
ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ.....	viii
Κατάλογος Πινάκων	viii
Κατάλογος Σχημάτων	viii
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	viii
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	3
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ	3
1.1 Εισαγωγή	3
1.2 Έννοια.....	3
1.3 Τύποι και θεωρίες της οργανωσιακής αλλαγής.....	4
1.4 Οι λόγοι της οργανωσιακής αλλαγής.....	6
1.5 Άνθρωπος και οργανωσιακή αλλαγή	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	11
ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	11
2.1 Εισαγωγή	11
2.2 Έννοια.....	12
2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την αντίσταση στην αλλαγή.....	12
2.4 Ατομικά χαρακτηριστικά ως παράγοντες αντίστασης	15
2.5 Αλλαγή των αντιδράσεων των ατόμων - παραληπτών στις οργανωτικές αλλαγές.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	20
'ΦΩΝΗ'	20
3.1 Εισαγωγή	20
3.2 Έννοια.....	21
3.3 Αίτια.....	23
3.4 Αποτελέσματα.....	26
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	29
ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ	29
4.1 Εισαγωγή	29
4.2 Ερευνητικό Μοντέλο	30
4.3 Ερευνητικές Υποθέσεις Εμπειρικών Μελετών	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	38
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ της ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	38
5.1 Εισαγωγή	38

5.2 Δείγμα	39
5.3 Συλλογή δεδομένων - Ερωτηματολόγιο.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	42
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	42
6.1 Εισαγωγή	42
6.2 Ανάλυση Συντελεστή Αξιοπιστίας.....	42
6.3 Ανάλυση συχνοτήτων	43
6.4 Ανάλυση συσχετίσεων	56
Κεφάλαιο 7	59
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	59
7.1 Συζήτηση	59
7.2 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα - Συμπεράσματα.....	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	63
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	73

ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Μέση απόκριση στις τρεις έννοιες. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση της απόκρισης των ερωτώμενων με την κλίμακα Likert ανά ομάδα ερωτήσεων (Β, Γ, Δ) για την περιγραφή της έννοιας (άποψη και στάση για δουλειά, φωνή στο τμήμα, άποψη για αλλαγή).....	48
Πίνακας 2. Σχετική συχνότητα (%) του βαθμού διαφωνίας-συμφωνίας (1=διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ εν μέρει, 3: ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ εν μέρει, 5: συμφωνώ απόλυτα) και του αθροίσματος της συχνότητας διαφωνίας (1&2), της ισόποσα επιμερισμένης διαφωνίας και συμφωνίας (3) και του αθροίσματος συμφωνίας (4&5) ανά ερώτηση της ομάδας ερωτήσεων του Μέρους Β. Με τη σκίαση απεικονίζεται ο βαθμός διαφωνίας-συμφωνίας (1-5) με τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης.....	50
Πίνακας 3. Σχετική συχνότητα (%) του βαθμού διαφωνίας-συμφωνίας (1=διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ εν μέρει, 3: ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ εν μέρει, 5: συμφωνώ απόλυτα) και του αθροίσματος της συχνότητας διαφωνίας (1&2), της ισόποσα επιμερισμένης διαφωνίας και συμφωνίας (3) και του αθροίσματος συμφωνίας (4&5) ανά ερώτηση της ομάδας ερωτήσεων του Μέρους Γ. Με τη σκίαση απεικονίζεται ο βαθμός διαφωνίας-συμφωνίας (1-5) με τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης.....	51
Πίνακας 4. Σχετική συχνότητα (%) του βαθμού διαφωνίας-συμφωνίας (1=διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ εν μέρει, 3: ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ εν μέρει, 5: συμφωνώ απόλυτα) και του αθροίσματος της συχνότητας διαφωνίας (1&2), της ισόποσα επιμερισμένης διαφωνίας και συμφωνίας (3) και του αθροίσματος συμφωνίας (4&5) ανά ερώτηση της ομάδας ερωτήσεων του Μέρους Δ. Με τη σκίαση απεικονίζεται ο βαθμός διαφωνίας-συμφωνίας (1-5) με τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης.....	53
Πίνακας 5. Συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των τριών εννοιών. Με αστερίσκους επισημαίνεται η στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ δύο εννοιών. Με δύο αστερίσκους σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.01$ και με ένα αστερίσκο σε $\alpha=0.05$	56

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1. Διαγραμματική απεικόνιση του ερευνητικού μοντέλου	30
--	----

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Σχετική συχνότητα του φύλου των εργαζόμενων.....	44
Διάγραμμα 2. Σχετική συχνότητα (%) των ηλικιακών ομάδων των εργαζόμενων.....	45
Διάγραμμα 3. Σχετική συχνότητα (%) του επιπέδου σπουδών των εργαζόμενων.....	45
Διάγραμμα 4. Σχετική συχνότητα (%) περιόδων απασχόλησης (χρόνια εργασίας) των ερωτώμενων.....	46
Διάγραμμα 5. Σχετική συχνότητα (%) των ομάδων ατόμων, που παρευρίσκονται στο χώρο εργασίας των ερωτώμενων.....	46
Διάγραμμα 6. Σχετική συχνότητα (%) της άσκησης διοικητικών καθηκόντων από τους εργαζόμενους.....	47
Διάγραμμα 7. Σχετική συχνότητα (%) του βαθμού διαφωνίας-συμφωνίας (1=διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ εν μέρει, 3: ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ εν μέρει, 5: συμφωνώ απόλυτα) ανά εξεταζόμενη έννοια (άποψη, φωνή, αλλαγή).....	55
Διάγραμμα 8. Στικτόγραμμα της μεταβολής των εννοιών κατά ζεύγη.....	57

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Την τελευταία δεκαετία ζούμε μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές και όχι μόνο περιβάλλον και αυτό σε συνδυασμό με την παρατεταμένη οικονομική ύφεση, έχει οδηγήσει αρκετούς δημόσιους οργανισμούς - μετά φυσικά από νομοθετικές ρυθμίσεις - σε δύσκολες έως και επώδυνες αλλαγές, με σκοπό τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς τους και την ενίσχυση της αποδοτικότητάς του προσωπικού τους. Σε αυτή την δεκαετία λοιπόν παρακολουθούμε αναδιαρθρώσεις, συγχωνεύσεις, αυτοματοποιήσεις, μειώσεις προσωπικού κ.α.

Οι νέες τάσεις του σύγχρονου μάνατζμεντ, όπως για παράδειγμα, η τεχνολογική εξέλιξη, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, η βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών καθώς και η ηθική στη διοίκηση έχουν κάνει απαραίτητη τη διαδικασία εξεύρεσης νέων μεθόδων λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η ερευνητική προσέγγιση του τρόπου με τον οποίον επιδρούν οι οργανωσιακές αλλαγές στη φωνή των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Η συγκεκριμένη εργασία αφορά τους εργαζομένους του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης (Α.Τ.Ε.Ι.Θ.). Το Α.Τ.Ε.Ι.Θ. μέσα από την τελευταία κρατική εκπαιδευτική αλλαγή ανήκει πλέον από τον Ιούνιο του 2019 στο Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδας και ονομάζεται Αλεξάνδρεια Πανεπιστημιούπολη του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδας.

Τα μέρη αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι δύο, το θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος.

Το Θεωρητικό Μέρος καλύπτει τα 3 πρώτα κεφάλαια στα οποία παρουσιάζεται μέσα στα πλαίσια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης η εννοιολογική προσέγγιση των εξεταζόμενων όρων, δηλαδή στο πρώτο κεφάλαιο η οργανωσιακή αλλαγή, στο δεύτερο κεφάλαιο η αντίσταση στην αλλαγή και τέλος στο τρίτο κεφάλαιο η έννοια της 'φωνής' των εργαζομένων.

Το Ερευνητικό Μέρος καλύπτει τα επόμενα 3 κεφάλαια στα οποία παρουσιάζεται στο τέταρτο κεφάλαιο η θεωρητική τεκμηρίωση των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, στο πέμπτο κεφάλαιο η μεθοδολογική προσέγγιση της ερευνητικής εργασίας και στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ερευνητικά αποτελέσματα μέσω της στατιστικής ανάλυσης.

Ως εργαλείο για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με 34 ερωτήσεις χωρισμένο σε 3 ομάδες και τα δημογραφικά στοιχεία. Εξετάστηκαν η άποψη και η φωνή του εργαζομένου σε σχέση με την αλλαγή και την εργασία του.

Τέλος, στο τελευταίο έβδομο κεφάλαιο, παρουσιάζεται αρχικά η συζήτηση των αποτελεσμάτων μέσω της οποίας ακολουθούν τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Η οργανωσιακή αλλαγή μελετά τις αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή, αναλύει την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά των ατόμων που εκφράζουν την αντίσταση στην αλλαγή, μελετά τις αιτίες που εμφανίζεται αντίσταση στην αλλαγή, συμβάλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, στην ενίσχυση του ρόλου της ηγεσίας καθώς διαχειρίζεται το άγχος που δημιουργεί μια αλλαγή στον εργασιακό χώρο σε κάθε περίπτωση, πόσο μάλλον στην περίπτωση συγχωνεύσεων.

Χρησιμοποιεί θεωρίες και μοντέλα τα οποία έχει υιοθετήσει από άλλους τομείς της διοίκησης των επιχειρήσεων όπως είναι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η ηγεσία, η στρατηγική, η ψυχολογία, η οργανωσιακή συμπεριφορά κλπ. Η καθοριστική της συμβολή έγκειται στη συνειδητοποίηση της σημαντικότητας του ανθρώπινου δυναμικού ως τον κυριότερο συντελεστή παραγωγής και καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων κάτι που σταδιακά μέσα στα χρόνια θα εφαρμοστεί και στη δημόσια διοίκηση. Οι άνθρωποι μέσα σε ένα δημόσιο οργανισμό αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιό της αλλά και τον παράγοντα που θα καθορίσει την πορεία της στο μέλλον.

1.2 Έννοια

Η έννοια της αλλαγής ερευνητικά εμφανίζεται αρχικά στη δεκαετία του 1950, μέσα από το έργο του (Lewin, 1947), ο οποίος συνδέει την πρόοδο με την αλλαγή μέσα από το μοντέλο των τριών διαφορετικών φάσεων ξεπάγωμα - κίνηση - πάγωμα (unfreeze - moving - freeze) και μάλιστα επισημαίνει την ύπαρξη διαφορών στα ειδή και στην ένταση της αλλαγής.

Ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της οργανωσιακής αλλαγής την προσδιορίζει ως μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μια επιθυμητή κατάσταση προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του (Burnes, 1996).

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση σε μία άλλη (Χυτήρης, 2001).

Ένας ζωντανός οργανισμός θα πρέπει να αντιλαμβάνεται, να επεξεργάζεται και να απαντά στις προκλήσεις της κοινωνίας, επαναπροσδιορίζοντας - αλλάζοντας τις εσωτερικές δομές του για την διασφάλιση της επιβίωσης ή της αποτελεσματικότητας του.

Η οργανωσιακή αλλαγή ως έννοια αλλά και ως αναγκαιότητα αναφέρεται γενικότερα σε έναν ή περισσότερους τομείς (Schermerhorn, Hunt, and Osborn, 2000):

- Στον επανασχεδιασμό της εργασίας δηλαδή στην αλλαγή του περιεχομένου ή της οργάνωσης του έργου των εργαζομένων, για παράδειγμα κατακερματισμός ή η σύμπτυξη διαφορετικών έργων.
- Στη μεταβολή της τυπικής δομής του οργανισμού. Αναδιοργάνωση του οργανογράμματος σε έναν ή περισσότερους τομείς του όπως αυτούς της διοίκησης, των διευθύνσεων, των αρμοδιοτήτων, των τμήματα κ.α.
- Στα μέλη της οργάνωσης, κυρίως εννοούνται αλλαγές στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Προσλήψεις, μεταθέσεις, προαγωγές και απολύσεις των εργαζομένων. Αναβάθμιση των συνθηκών εργασίας με την εισαγωγή νέων αυτοματοποιημένων συστημάτων - εκπαίδευση - αμοιβές - ανταμοιβές .
- Στη μεταβολή της κοινωνικής οργάνωσης ή και της κοινωνικής δομής του οργανισμού αναφορικά με τις υφιστάμενες εργασιακές ομάδες. Δημιουργία οικοδόμησης καλύτερων σχέσεων, καθώς και αλλαγές κυρίως στην οργανωτική κουλτούρα.

1.3 Τύποι και θεωρίες της οργανωσιακής αλλαγής

Από τις ερευνητικές εργασίες προκύπτει ότι υπάρχουν πολλοί τύποι και θεωρίες που μπορούν να κάνουν διακριτή μια οργανωσιακή αλλαγή. Αυτό εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, που ισχύουν κάθε φορά.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε αυτές τις διακρίσεις (Todd, 1999): **Με βάση τη δυνατότητα αντίδρασης, την ένταση και την έκταση και τέλος το ερέθισμα για αλλαγή.**

- **Με βάση τη δυνατότητα αντίδρασης**

Ανάλογα με τις πιέσεις που δέχεται ο οργανισμός από το εξωτερικό και εσωτερικό του περιβάλλον, διακρίνονται δύο κατηγορίες αλλαγών (Todd, 1999; Χυτήρης, 2001):

- **Επιβαλλόμενη-απρογραμματίστη αλλαγή**

Αυτή η αλλαγή είναι έκτακτη σε έναν οργανισμό αλλά κρίνεται απαραίτητη, λόγω απρόβλεπτων συγκυριών που επιβάλλουν στον οργανισμό να πάρει βιαστικές και με βαθμό αβεβαιότητας αποφάσεις προκειμένου να μπορέσει να συνεχίσει βιώσιμα τη λειτουργία του.

Η απρογραμματίστη αλλαγή είναι το τυχαίο αποτέλεσμα που προκαλείται από μια εξωτερική ενέργεια αλλαγής, η οποία στοχεύει στην αποκατάσταση του ισοζυγίου μεταξύ του περιβάλλοντος και του συστήματος (Redfern and Christian, 2003).

- **Αναμενόμενη-προγραμματισμένη αλλαγή**

Αυτή η αλλαγή είναι σύμφωνη με τον προγραμματισμό του οργανισμού, τα στάδια της είναι αναμενόμενα και ακολουθείται συγκεκριμένη στρατηγική. Είναι αποτέλεσμα μελέτης, σχεδιασμού και συνεργασίας διαφόρων παραγόντων, που στοχεύουν στη διευκόλυνση της αποδοχής της αλλαγής από τα άτομα στα οποία αναφέρεται η αλλαγή μέσω της έγκαιρης και πλήρους ενημέρωσης του προσωπικού από τα διοικητικά στελέχη αυτού. (Redfern and Christian, 2003).

- **Με βάση την ένταση και έκταση**

Ανάλογα με το μέγεθος της κλίμακας της αλλαγής, όπως για παράδειγμα το πόσα τμήματα του οργανισμού θα επηρεάσει ή σε πόσο χρονικό διάστημα θα γίνει αυτό, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών (Todd, 1999).

- **Σταδιακή αλλαγή**

Πραγματοποιείται σε φάσεις στους διάφορους τομείς του οργανισμού και μεσολαβεί κάποιο χρονικό περιθώριο μέχρι την ολοκλήρωσή της. Στη σταδιακή αλλαγή, μπορεί να εφαρμοστεί η αλλαγή σε ένα τμήμα της οργάνωσης, προκειμένου να μελετηθεί και να εξεταστεί το κατά πόσο είναι εφικτή και φέρνει θετικά αποτελέσματα. Επίσης, μπορεί να εφαρμοστεί ένα μέρος της αλλαγής και στη συνέχεια τα επόμενα, ώστε η προσαρμογή να γίνει πιο εύκολα.

- Ριζοσπαστική αλλαγή

Στη περίπτωση που η αλλαγή είναι ριζοσπαστική εφαρμόζεται άμεσα και καθολικά σε όλη την έκταση του οργανισμού, δηλαδή σε όλα τα τμήματά της. Αυτό γίνεται γρήγορα και ανατρέπει τα προηγούμενα δεδομένα του οργανισμού.

- **Με βάση το ερέθισμα για αλλαγή**

Ανάλογα από το τις επιδράσεις που δέχεται ο οργανισμός, ώστε να προβεί στην αλλαγή, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών (Todd, 1999):

- Προδραστική αλλαγή

Πραγματοποιείται από έναν οργανισμό όταν αυτός έχει κάνει κάποιες συγκεκριμένες προβλέψεις για το μέλλον και προβαίνει στις αντίστοιχες ενέργειες, προκειμένου να βρσκεται μπροστά από τις εξελίξεις.

- Αντιδραστική αλλαγή

Πραγματοποιείται ύστερα από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα που δέχεται ο οργανισμός. Με αυτόν τον τρόπο η αλλαγή στον οργανισμό έρχεται ως απάντηση σε μία αλλαγή.

1.4 Οι λόγοι της οργανωσιακής αλλαγής

Οι λόγοι, που οδηγούν μια επιχείρηση - οργάνωση να προβεί σε αλλαγή, ποικίλλουν σε βαθμό σπουδαιότητας αλλά και σε ποικιλία. Οι λόγοι αυτοί τις επιχειρήσεις, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, να πραγματοποιούν αλλαγές. Κι αυτό γιατί, εάν φέρουν τα αντίστοιχα αποτελέσματα, παρατείνουν τη βιωσιμότητα και την επιτυχία τους.

- **Λόγοι της αλλαγής στο εσωτερικό περιβάλλον**

Οι κύριοι λόγοι από το εσωτερικό περιβάλλον που ωθούν μία οργάνωση να προβεί σε αλλαγή είναι οι παρακάτω (Χολέβας, 1995):

Διοίκηση του οργανισμού

Μεσαία διοικητικά στελέχη

Εργαζόμενοι

- **Λόγοι της αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον**

Οι κύριοι λόγοι από το εξωτερικό περιβάλλον που ωθούν μία οργάνωση να προβεί σε αλλαγή είναι οι παρακάτω (Χολέβας, 1995):

Πελάτες

Τεχνολογία

Πολιτικο-νομοθετικό περιβάλλον

Ανταγωνιστές

Οικονομικοί Παράγοντες

Σύμφωνα με τον Οργανισμό για την Οικονομική Συνεργασία και την Ανάπτυξη («Frascati Manual», European Commission, 1995) οι αλλαγές - μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται – επιδιώκονται ή επιβάλλονται στο δημόσιο τομέα προκύπτουν κυρίως από οικονομικούς λόγους. Η πίεση για τη βελτίωση των δημοσιονομικών δεικτών σε συνδυασμό με τη περιορισμένη δυνατότητα αύξησης των πόρων ωθεί την εκάστοτε κυβέρνηση σε αλλαγές στην δημόσια διοίκηση με στόχο τη βελτιστοποίηση στη χρήση των ανθρώπινων πόρων προς τους υλικοτεχνικούς πόρους.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι κάθε οργανισμός πρέπει να αντιληφθεί τους πρωταρχικούς παράγοντες στους οποίους οφείλεται η ένταξη του σε διαδικασία αλλαγής. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται η συνέχεια της στοχοθεσίας με την αρχική αιτία.

Η ανάγκη της πραγμάτωσης μιας τέτοιας μετάβασης μπορεί να προέλθει από εσωτερικούς παράγοντες δηλ. μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό ή και από εξωτερικούς παράγοντες δηλαδή το περιβάλλον του οργανισμού.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (ΕΚΔΔΑ, 2013) οι κύριοι παράγοντες που οδηγούν τους οργανισμούς σε αλλαγές αναλύονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες.

- **Πολιτικοί παράγοντες:**

- κυβερνητικές στρατηγικές
- νομοθετικές ρυθμίσεις
- ευρωπαϊκό/διεθνές περιβάλλον
- γεωπολιτικές αλλαγές κ.α.

- **Οικονομικοί παράγοντες:**

- δημοσιονομικά οικονομικά
- ύφεση
- διεθνείς αγορές κ.α.

- **Τεχνολογικοί παράγοντες:**

- τυποποίηση, αυτοματοποίηση διαδικασιών
- διαδίκτυο
- σύγχρονες μεταφορές
- σύγχρονα δίκτυα κ.α.

- **Κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες:**

- κοινωνικές ανάγκες - παροχές - ελευθερίες
- μεταναστευτική πολιτική
- κοινωνική δικαιοσύνη κ.α.

1.5 Άνθρωπος και οργανωσιακή αλλαγή

Για την επιτυχή έκβαση και τα στάδια στη διαδικασία της αλλαγής, (Χυτήρης, 2001) έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία/μοντέλα και τεχνικές αναφορικά με τη θεωρητική προσέγγιση στην οργανωσιακή αλλαγή. Στις επιστημονικές έρευνες όμως των τελευταίων δεκαετιών γίνονται προσπάθειες να αναλυθούν το φαινόμενο της αρχικής απόφασης για αλλαγή ενός οργανισμού - τα στάδια της αλλαγής αλλά και οι επιδράσεις αυτής της αλλαγής σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

Αυτή η εργασία θα επικεντρωθεί στην επίδραση της αλλαγής στους ανθρώπους του δημόσιου οργανισμού και στον τρόπο που το εκφράζουν αυτό. Εκτός λοιπόν από τα τελικά αποτελέσματα της αλλαγής, διαπιστώθηκε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία εφαρμογής της αλλαγής επηρεάζουν τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες είναι:

- **Εμπιστοσύνη στη διοίκηση.**

Μια επαναλαμβανόμενη σύσταση από τους γκουρού της οργανωσιακής αλλαγής είναι η μετάδοση μιας ατμόσφαιρας εμπιστοσύνης και μια γενική αίσθηση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να υπολογίζουν ότι οι επιβλέποντες θα κάνουν τα καλύτερα για τον οργανισμό και τα μέλη του (Kotter, 1995; Zander, 1950). Ορισμένες εργασίες ασχολούνται με τη σημασία μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων ως βάση για πρωτοβουλίες οργανωσιακής αλλαγής (Gomez and Rosen, 2001; Simons, 1999).

Σε μια μελέτη που εξέταζε την επιρροή των διαφορετικών βάσεων εξουσίας στη συνεργασία των εργαζομένων στο πλαίσιο μιας οργανωσιακής αλλαγής, η ανασυνδυασμένη δύναμη φαίνεται να αποδίδει τη μεγαλύτερη συνεργασία (Munduate and Dorado, 1998). Με άλλα λόγια, η διοίκηση που είναι σε θέση να εμπνεύσει τους υπαλλήλους και να ενσταλάξει σε αυτούς μια αίσθηση εμπιστοσύνης φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική στην καταστρατήγηση της αντίστασης στις αλλαγές.

- **Εργασιακή ικανοποίηση**

Κυριαρχεί σε ότι αφορά στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου και την συμμετοχή του στην οργανωσιακή αλλαγή. Είναι μια θετική ή αρνητική υποκειμενική αίσθηση που έχει ο εργαζόμενος για την εργασία του και αναπτύσσεται όταν υπάρχει σύνδεση μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των προσδοκιών που ο εργαζόμενος έχει από αυτή (Judge et al., 1997).

Σύμφωνα με το μοντέλο «Person – Environment Fit Model» η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συνάρτηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ του ατόμου και της κατάστασης στην οποία βρίσκεται. (Πομάκη και Αναγνωστοπούλου, 2001)

Στο μοντέλο των «χαρακτηριστικών της εργασίας» (Job Characteristics Model), ορίζεται ότι οι εργασίες που περιέχουν εσωτερικές κινητήριες δυνάμεις οδηγούν τους εργαζόμενους σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. (Judge and Bono, 2001)

- **Πληροφορίες - Επικοινωνία.**

Το ποσό και η ποιότητα των πληροφοριών που παρέχονται μπορούν επίσης να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του οργανισμού θα αντιδράσουν στην αλλαγή. Οι πληροφορίες που παρέχονται στους υπαλλήλους ως μέρος των προσπαθειών της διοίκησης για την αύξηση της εμπλοκής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού έχει υποστηριχθεί ότι επηρεάζουν την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή (Coch and French, 1948; Kotter and Schlesinger, 1979).

Σε άλλες μελέτες που εξέτασαν άμεσα την επιρροή της παροχής πληροφοριών, έχει αποδειχθεί ότι οι αναλυτικές πληροφορίες για μια αλλαγή μειώνουν την αντίσταση στην αλλαγή (Miller et al., 1994, Wanberg and Banas, 2000). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που δήλωσαν ότι έλαβαν έγκαιρες, ενημερωτικές και χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με μια οργανωσιακή αλλαγή παρουσίασαν μια πιο θετική αξιολόγηση της αλλαγής και αυξημένη προθυμία να συνεργαστούν. (Wanberg and Banas, 2000).

- **Κοινωνική επιρροή και στάση εργαζομένων.**

Η κοινωνική επιρροή υπέρ ή κατά της αλλαγής είναι ένας άλλος παράγοντας στη διαδικασία της αλλαγής που μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει τις αντιστάσεις. Η θεωρία του κοινωνικού δικτύου υποστηρίζει ότι τα άτομα ενσωματώνονται μέσα στα κοινωνικά συστήματα που λειτουργούν ως σημεία αναφοράς για το σχηματισμό στάσεων (Erickson, 1988).

Με άλλα λόγια, τα κοινωνικά συστήματα μέσα στα οποία εργάζεται ένας υπάλληλος έχουν ουσιαστικό ρόλο στον προσδιορισμό της στάσης του εργαζόμενου (Burkhardt, 1994; Gibbons, 2004). Στο πλαίσιο της αντίστασης στην αλλαγή, η έρευνα σχετικά με την επίδραση των κοινωνικών δικτύων στις αντιδράσεις στην αλλαγή δείχνει ότι όταν το κοινωνικό περιβάλλον ενός εργαζομένου (δηλαδή οι συνάδελφοι, οι προϊστάμενοι και οι υφισταμένοι) τείνει να αντισταθεί σε μια αλλαγή, ο εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να αντισταθεί και αυτός ή και το αντίθετο (Brown and Quarter, 1994).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

2.1 Εισαγωγή

Ο όρος αντίσταση στην αλλαγή χρησιμοποιείται συχνά στην βιβλιογραφία των ερευνητών και των επαγγελματιών σχετικά με την οργανωτική αλλαγή, συνήθως ως μια εξήγηση γιατί οι προσπάθειες για την εισαγωγή μεγάλων μεταβολών στην τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής, τις πρακτικές διαχείρισης ή τα συστήματα αποζημίωσης δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες ή αποτυγχάνουν εντελώς (Oreg, 2006).

Παρά τη δημοτικότητα του όρου, μια σειρά έργων (Dent and Goldberg, 1999; Merron, 1993) πρότειναν να τον εγκαταλείψουμε με το επιχείρημα ότι παραποιεί το τι πραγματικά συμβαίνει στη δυναμική της αλλαγής.

Τα μέλη ενός οργανισμού (Dent and Goldberg 1999) αντιστέκονται στις αρνητικές συνέπειες (π.χ., το ενδεχόμενο να τη δουλειά τους) και όχι αναγκαστικά στην αλλαγή αυτή καθ' αυτή. Ως εκ τούτου, η πεποίθηση ότι οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή εμποδίζει τις ευκαιρίες των οργανώσεων να κατανοούν και να αντιμετωπίζουν τα πραγματικά οργανωτικά προβλήματα.

Ομοίως, υποστηρίζεται ότι ο όρος χρησιμοποιείται συχνά ως μέρος μιας διάταξης που μπορεί να επισκιάσει τους νόμιμους λόγους των υπαλλήλων για την αντίθεσή τους στην αλλαγή (Nord and Jermier, 1994). Ωστόσο, υποστηρίζεται ότι αντί να «αντισταθούν στην αντίσταση» και να εγκαταλείψουν την έννοια, οι ερευνητές θα πρέπει να προσπαθήσουν να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις υποκειμενικές εμπειρίες των υπαλλήλων προκειμένου να αποκτήσουν μια πιο έγκυρη κατανόηση της πραγματικής αντίστασης.

2.2 Έννοια

Η αντίσταση (Oreg, 2006) μπορεί να οριστεί ως μια τριδιάστατη (αρνητική) στάση απέναντι στην αλλαγή, η οποία περιλαμβάνει συναισθηματικά, συμπεριφορικά και γνωστικά στοιχεία.

Αυτά τα στοιχεία αντανακλούν τρεις διαφορετικές εκδηλώσεις της αξιολόγησης ενός αντικειμένου ή μιας κατάστασης (McGuire, 1985).

- Η συναισθηματική συνιστώσα αφορά τον τρόπο που κάποιος αισθάνεται για την αλλαγή (π.χ. θυμωμένος, ανήσυχος).
- Η γνωστική συνιστώσα περιλαμβάνει αυτό που κάποιος σκέφτεται για την αλλαγή (π.χ. Είναι απαραίτητο; Θα είναι ωφέλιμο;);
- Η γνωστική συνιστώσα περιλαμβάνει δράσεις ή πρόθεση να ενεργήσουν ως απάντηση στην αλλαγή (π.χ., διαμαρτύρονται για την αλλαγή, προσπαθώντας να πείσουν τους άλλους ότι η αλλαγή είναι κακή).

Φυσικά τα τρία συστατικά δεν είναι ανεξάρτητα το ένα από το άλλο και οτιδήποτε αισθάνονται οι άνθρωποι για μια αλλαγή συχνά αντιστοιχεί σε αυτό που σκέφτονται για αυτό και αντιστοιχεί με τις συμπεριφορικές προθέσεις τους σε σχέση με αυτό. Παρ'όλα αυτά, τα συστατικά είναι ξεχωριστά μεταξύ τους και το καθένα τονίζει μια διαφορετική πλευρά του φαινομένου αντίστασης.

2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την αντίσταση στην αλλαγή

Όσο και αν ακούγεται απλοϊκό η οργανωσιακή αλλαγή αφορά τον οργανισμό - τους ανθρώπους και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο που θα ωφεληθεί από αυτή.

Εξετάζοντας τη βιβλιογραφία των ερευνητών και των επαγγελματιών σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή συναντάμε συχνά το γεγονός ότι οι προσπάθειες για την εισαγωγή μεγάλων μεταβολών στην τεχνολογία, στην αναδιάρθρωση των υπηρεσιών, τις μεθόδους παραγωγής, τις πρακτικές διαχείρισης ή τα συστήματα αποζημίωσης δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες ή αποτυγχάνουν εντελώς.

Από τη μελέτη που αφορά στην προσωπικότητα των ανθρώπων, το πλαίσιο και την αντίσταση στις οργανωσιακές αλλαγές (Oreg, 2003) μπορούμε να αναφέρουμε συνοπτικά κάποιους χαρακτηριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν και καθορίζουν τη συμπεριφορά των ατόμων.

- **Προσωπικότητα και αντίσταση**

Μερικές μελέτες διαπίστωσαν η ανοικτότητα των εργαζομένων προς την οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να προβλεφθεί από χαρακτηριστικά όπως η αυτοεκτίμηση (Wanberg και Banas, 2000), η ανοχή κινδύνου (Judge et al., 1999), η ανάγκη για επίτευγμα (Miller, Johnson and Grau, 1994) και την θέση ελέγχου (Lau and Woodman, 1995).

Σύμφωνα με τον (Oreg, 2003), οι άνθρωποι διαφέρουν ο ένας από τον άλλον στην εσωτερική κλίση τους να αντιστέκονται ή να υιοθετούν αλλαγές. Αυτές οι διαφορές μπορούν να προβλέψουν τη στάση των ανθρώπων απέναντι σε συγκεκριμένες αλλαγές - τόσο στις εθελοντικές όσο και στις επιβαλλόμενες. Οι άνθρωποι που έχουν υψηλή προδιάθεση για αντίσταση στην αλλαγή, η οποία θεωρείται ως ένα σταθερό χαρακτηριστικό προσωπικότητας, είναι λιγότερο πιθανό να ενσωματώσουν εθελοντικά αλλαγές στη ζωή τους και όταν τους επιβάλλεται κάποια αλλαγή, είναι πιθανότερο να βιώσουν αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως άγχος, θυμό και φόβο.

- **Πλαίσιο και αντίσταση**

Έχει προταθεί μια μεγάλη ποικιλία σχετικών μεταβλητών που σχετίζονται με την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή (Armenakis and Harris, 2002; Kotter, 1995, Miller et al., 1994, Tichy 1983, Wanberg and Banas, 2000, Watson 1971, Zaltman and Duncan, 1977, Zander, 1950). Ενώ μερικά από τα προηγούμενα έχουν σχέση με τα αποτελέσματα της αλλαγής (π.χ. απώλεια ή απόκτηση εξουσίας), άλλα επικεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η αλλαγή (π.χ., το ποσό των πληροφοριών σχετικά με την αλλαγή που δίνεται στους υπαλλήλους).

Η διάκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων της αλλαγής και της διαδικασίας αλλαγής έχει ιδιαίτερη σημασία. Μελέτες οργανωσιακής δικαιοσύνης υποδεικνύουν ότι παρόλο που και τα αποτελέσματα και η διαδικασία επηρεάζουν τις αντιδράσεις των ανθρώπων, οι διαδικαστικές πτυχές είναι πιθανότερο να επηρεάσουν τις συμπεριφορικές αντιδράσεις των εργαζομένων (Crino, 1994; Skarlicki and Folger, 1997).

Με άλλα λόγια, ενώ τόσο τα αποτελέσματα όσο και η διαδικασία επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται και σκέπτονται για τις οργανωτικές ενέργειες, η διαδικασία, αλλά όχι και οι εκβάσεις, είναι εκείνη που πιθανότατα θα επηρεάσει τις συμπεριφορικές προθέσεις των εργαζομένων (Robbins, Summers and Miller, 2000).

- **Προβλεπόμενα αποτελέσματα αλλαγής**

Πιθανώς, ένας από τους πρώτους καθοριστικούς παράγοντες για το εάν οι εργαζόμενοι θα δεχτούν ή θα αντισταθούν στην αλλαγή είναι ο βαθμός στον οποίο η αλλαγή γίνεται αντιληπτή ως ευεργετική ή αρνητική για αυτούς. Αυτοί οι παράγοντες συνιστούν την «λογική» συνιστώσα της αντίστασης η οποία αναφέρεται ως ίσως ο πιο έγκυρος λόγος να αντισταθούν στην αλλαγή (Dent and Goldberg, 1999; Nord and Jermier, 1994).

- **Ισχύς και γοήτρο.**

Οι οργανωσιακές αλλαγές συχνά συνεπάγονται αλλαγές στην κατανομή της εξουσίας. Σε μερικούς έχουν ανατεθεί ρόλοι με μεγαλύτερη επιρροή, ενώ άλλοι χάνουν τον έλεγχο που είχαν πάνω στους ανθρώπους ή στους πόρους. Συνδυασμένα με την έννοια της εξουσίας είναι επίσης θέματα της κατάστασης και του γοήτρου, όπου κάποιες θέσεις είναι πιο επιθυμητές από άλλες. Σύμφωνα με τον Tichy (1983), οι πολιτικές συνέπειες της οργανωσιακής αλλαγής αποτελούν έναν από τους κύριους λόγους για τους οποίους τα μέλη του οργανισμού αξιολογούν αρνητικά την αλλαγή.

Οι Stewart και Manz (1997) συζητούν επίσης την απροθυμία να εγκαταλείψουν τα άτομα την εξουσία ως έναν από τους κεντρικούς παράγοντες αντίστασης και υποστηρίζουν ότι οι γνωστικές αντιλήψεις των μελών βρίσκονται στο επίκεντρο μιας τέτοιας αντίστασης. Επομένως, αν και μια αναμενόμενη αρνητική αλλαγή στην εξουσία μπορεί να επηρεάσει σίγουρα το επηρεασμό και τη συμπεριφορά του, αναμένεται κυρίως να επηρεάσει τη γνωστική αξιολόγηση της αλλαγής. Καθώς αυξάνεται η απειλή κατά της εξουσίας και του γοήτρου, τόσο η γνωστική αξιολόγηση των αλλαγών των υπαλλήλων θα γίνεται πιο αρνητική.

- **Ασφάλεια εργασίας.**

Προφανώς, εάν οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι θα χάσουν τη δουλειά τους εξαιτίας μιας αλλαγής, έχουν όλους τους λόγους να αντισταθούν (McMurry, 1947). Πολλές πρόσφατες μελέτες έχουν τονίσει τον ρόλο της ασφάλειας εργασίας στην επίδρασή της στις αντιδράσεις των εργαζομένων στην οργανωτική αλλαγή (Burke and Greenglass, 2001; Probst, 2003).

Η πηγή της αντίστασης λόγω απειλών για την ασφάλεια της εργασίας οφείλεται σε ισχυρούς συναισθηματικούς παράγοντες (Burke and Greenglass, 2001, McMurry, 1947). Ως εκ τούτου, η απειλή για την ασφάλεια της απασχόλησης αναμένεται να αποδώσει σημαντική συσχέτιση με τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων στην αλλαγή.

- **Εγγενής ικανοποίηση.**

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν επίσης να απειλήσουν την εγγενή ικανοποίηση που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους. Οι οργανωσιακές αλλαγές συχνά συνεπάγονται αλλαγή θέσεων και επαναπροσδιορισμό καθηκόντων. Για πολλούς, η προσδοκία της μετάθεσης σε μια λιγότερο ενδιαφέρουσα, λιγότερο αυτόνομη και λιγότερο προκλητική δουλειά θα δημιουργούσε αρνητικές αξιολογήσεις της αλλαγής σε σύγκριση με εκείνους που δεν περιμένουν καμία αλλαγή ή ακόμα και βελτίωση αυτών των παραγόντων (Hackman and Oldham, 1980; Tichy 1983).

Επίσης σύμφωνα με τους Ryan και Deci (2000), η ευημερία των ατόμων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να ικανοποιούν τις εγγενείς ανάγκες, όπως η ανάγκη αυτονομίας και αυτοδιάθεσης. Στο οργανωτικό πλαίσιο, έχει αποδειχθεί ότι η ικανότητα ικανοποίησης αυτών των αναγκών επηρεάζει τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

2.4 Ατομικά χαρακτηριστικά ως παράγοντες αντίστασης

Οι περισσότερες σύγχρονες βιομηχανικές κοινωνίες εκτιμούν το άτομο που είναι πρόθυμο και ικανό να ξεκινά και να ανταποκρίνεται θετικά στην αλλαγή και παρόλα αυτά, οι οργανώσεις που επιχειρούν να ξεκινήσουν τέτοιες αλλαγές συχνά παρεμποδίζονται από άτομα ή ομάδες εντός του οργανισμού που αντιστέκονται στις αλλαγές. Τα οφέλη για την οργάνωση δεν είναι απαραίτητως συνώνυμα, αλλά είναι συχνά αντίθετα προς τα συμφέροντα των ατόμων που καλούνται να κάνουν την αλλαγή (Coch and French, 1948; Tichy , 1983; Zaltman and Duncan, 1977; Zander, 1950).

Παρ' όλα αυτά, μερικά άτομα φαίνεται να αντιστέκονται ακόμη και σε αλλαγές που συμφωνούν με τα συμφέροντά τους.

Πρόσφατα έχουν αρχίσει μελέτες για να διερευνήσουν έννοιες που σχετίζονται με την αντίσταση στην αλλαγή από την προοπτική της ατομικής διαφοράς. Για παράδειγμα, η αυτοπειθαρχία, ο προσανατολισμός προς το δημιουργικό επίτευγμα και η έλλειψη αμυντικής ακαμψίας προτείνεται ότι θα αντικατοπτρίσουν την προσαρμοστικότητα των ανθρώπων στην αλλαγή με βάση τη συμβολή τους στη διατήρηση υψηλών επιδόσεων (Oreg, 2003).

- **Απροθυμία να χάσει τον έλεγχο.**

Μερικοί ερευνητές έχουν τονίσει την απώλεια ελέγχου ως την κύρια αιτία αντίστασης (Conner, 1992). Τα άτομα μπορούν να αντισταθούν στις αλλαγές επειδή αισθάνονται ότι ο έλεγχος της κατάστασης της ζωής τους αφαιρείται από τις αλλαγές που τους επιβάλλονται παρά από την αυτοδιάθεση. Οι οργανωτικές μελέτες που υποστηρίζουν την εμπλοκή των εργαζομένων και τη συμμετοχή τους στην οργανωτική λήψη αποφάσεων (Coch and French, 1948; Sagie and Koslowsky, 2000) ως μέσο για να ξεπεράσουν την αντίσταση στην αλλαγή επικεντρώνονται σε αυτήν την πηγή αντίστασης.

- **Γνωστική ακαμψία.**

Μεταξύ των ερευνητών που εξέτασαν τις γνωσιακές διαδικασίες που βασίζουν τις απαντήσεις των ανθρώπων στις οργανωτικές αλλαγές (Bartunek, Lacey and Wood, 1992; Bartunek and Moch, 1987; Lau and Woodman, 1995), ορισμένοι πρότειναν ότι το γνώρισμα του δογματισμού μπορεί να προβλέψει την προσέγγιση ενός ατόμου για αλλαγή (Fox, 1999). Τα δογματικά άτομα χαρακτηρίζονται από στενότητα πνεύματος και ως εκ τούτου ενδέχεται να είναι λιγότερο πρόθυμα και ικανά να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις.

- **Έλλειψη ψυχολογικής ανθεκτικότητας.**

Άλλοι ερευνητές προτείνουν ότι η αλλαγή είναι ένας παράγοντας άγχους και επομένως η ανθεκτικότητα πρέπει να προβλέψει την ικανότητα ενός ατόμου να αντιμετωπίσει την αλλαγή (π.χ., Ashforth and Lee, 1990; Judge et al., 1999). Όπως επισημάνθηκε παραπάνω, τα ανθεκτικά άτομα ήταν στην πραγματικότητα πιο πρόθυμα να συμμετάσχουν σε μια οργανωτική αλλαγή (Wanberg and Banas, 2000) και εμφάνισαν βελτιωμένη αντιμετώπιση της αλλαγής (Judge et al., 1999).

- **Δυσανεξία στην περίοδο προσαρμογής στην αλλαγή.**

Μια ξεχωριστή πτυχή της ψυχολογικής ανθεκτικότητας των ατόμων είναι η ικανότητά τους να προσαρμόζονται σε νέες καταστάσεις. Κάποιοι ερευνητές πρότειναν ότι οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή επειδή συχνά απαιτεί περισσότερη εργασία βραχυπρόθεσμα (Kanter, 1985). Τα νέα καθήκοντα απαιτούν μάθηση και προσαρμογή και μπορεί να είναι ορισμένα άτομα πιο πρόθυμα και ικανά να αντέξουν αυτή την περίοδο προσαρμογής. Άλλοι, οι οποίοι ενδέχεται να υποστηρίξουν μια συγκεκριμένη αλλαγή κατ' αρχήν, μπορεί να εξακολουθούν να αντιστέκονται λόγω της απροθυμίας τους να υποβληθούν στην απαιτούμενη περίοδο προσαρμογής.

- **Προτίμηση για χαμηλά επίπεδα διέγερσης και καινοτομίας.**

Ορισμένες μελέτες καθιέρωσαν μια διάκριση μεταξύ προσαρμοστικών ατόμων, τα οποία είναι καλύτερα να δουλεύουν σε ένα σαφώς καθορισμένο και οικείο πλαίσιο, και καινοτόμων, οι οποίοι είναι καλύτεροι στην εξεύρεση καινοτόμων λύσεων εκτός του δεδομένου πλαισίου.

Είναι συνεπώς λογικό να αναμένουμε ότι οι άνθρωποι που αντιστέκονται στην αλλαγή θα παρουσιάζουν μια ασθενέστερη ανάγκη για καινοτομία. Επιπλέον, επειδή η αλλαγή συχνά συνεπάγεται αύξηση της διέγερσης, όσοι προτιμούν χαμηλότερα επίπεδα διέγερσης μπορεί να αντισταθούν στην αλλαγή.

- **Απροθυμία να εγκαταλείψει τις παλιές συνήθειες.**

Αρκετοί θεωρητικοί συζητούν την απροθυμία να εγκαταλείψουν τις παλιές συνήθειες ως κοινό χαρακτηριστικό της αντίστασης στην αλλαγή (Tichy, 1983; Watson, 1971). Μερικοί έχουν εξηγήσει αυτήν την απροθυμία υποστηρίζοντας ότι η «εξοικείωση γεννά την άνεση» (Harrison, 1968, Harrison and Zajonc, 1970). Όταν τα άτομα συναντούν νέα ερεθίσματα, οι γνωστές απαντήσεις μπορεί να είναι ασυμβίβαστες με την κατάσταση, δημιουργώντας έτσι άγχος, ο οποίος στη συνέχεια συνδέεται με το νέο ερέθισμα.

2.5 Αλλαγή των αντιδράσεων των ατόμων - παραληπτών στις οργανωτικές αλλαγές

Συνολικά, τα αποτελέσματα από τις μελέτες που έγιναν σε αυτήν την 60ηετή ανασκόπηση (Oreg, Vakola and Armenakis, 2011), υποδεικνύουν ορισμένες κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθούν οι

οργανισμοί όταν στοχεύουν στην αύξηση της υποστήριξης για προτεινόμενες οργανωτικές αλλαγές και ταυτόχρονα στη μείωση της αντίστασης.

Πρώτα απ' όλα, το εσωτερικό πλαίσιο και η ίδια η διαδικασία αλλαγής προσφέρουν τις πιο απλές συνταγές για τη διαχείριση της αλλαγής. Για παράδειγμα, η σχέση μεταξύ της οργανωτικής εμπιστοσύνης και της υποστήριξης της αλλαγής υπογραμμίζει την ιδιαίτερη σημασία της εμπιστοσύνης σε περιόδους αλλαγής.

Επιπλέον, η αύξηση της συμμετοχής του ατόμου - παραλήπτη στην αλλαγή και ο καθορισμός ευκολιών των αποδεκτών των αλλαγών, επιτρέποντας τη συμμετοχή και εξασφαλίζοντας μια δίκαιη διαδικασία, έχει αποδειχθεί ότι εξελίσσει σε μεγάλο βαθμό την μετρίαση της αντίστασης. Ως εκ τούτου, πέρα από τη συνολική σημασία της εμπιστοσύνης και της δέσμευσης, οι υπεύθυνοι σχεδιασμού θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στη δημιουργία μιας υποστηρικτικής και εμπιστευτικής οργανωτικής νοοτροπίας εάν αναμένουν την υποστήριξη και τη συνεργασία των παραληπτών σε περιόδους αλλαγής. Δεδομένου ότι η δημιουργία μιας τέτοιας ατμόσφαιρας απαιτεί μια συνεχή διαδικασία που συνήθως διαρκεί πολύ, ένα σημαντικό πρώτο βήμα θα είναι η υιοθέτηση μιας συμμετοχικής διαδικασίας αλλαγής.

Τα χαρακτηριστικά διάθεσης που συνδέονται με τις θετικές αντιδράσεις στην αλλαγή παρουσιάζουν τη δυνατότητα για τους οργανισμούς να επιλέγουν αποδέκτες αλλαγής βάσει αυτών των διατάξεων για θέσεις ή εκχωρήσεις στις οποίες η επιτυχής αντιμετώπιση των αλλαγών είναι καθοριστική. Επιπλέον, οι πράκτορες αλλαγής και οι ειδικοί ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να παρέχουν ειδική εκπαίδευση και υποστήριξη σε εκείνα τα άτομα που αντιμετωπίζουν την αλλαγή πιο δύσκολα. Επιπλέον, η εστίαση στα χαρακτηριστικά των αποδεκτών της αλλαγής τονίζουν επίσης τη σημασία των ηγετών της κοινής γνώμης για την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής (Lam and Schaubroeck, 2000).

Τέλος, οι παραλήπτες των αλλαγών φυσικά ανησυχούν για τις προσωπικές επιπτώσεις που θα έχει η αλλαγή για αυτούς. Αν οι αντιληπτοί κίνδυνοι / το κόστος υπερτερούν των ωφελειών, οι παραλήπτες των αλλαγών θα έχουν την τάση να αντιστέκονται στην αλλαγή. Αυτό μπορεί να φανεί προφανές, αλλά οι υπεύθυνοι σχεδιασμού συχνά αγνοούν, είναι πώς οι παραλήπτες των αλλαγών θα ανταποκριθούν στην αλλαγή, γι' αυτό δεν σκέφτονται αρκετά για να αλλάξουν τις πεποιθήσεις

των παραληπτών. Ως εκκίνηση, οι παγκόσμιοι και τοπικοί παράγοντες αλλαγής πρέπει να είναι σαφείς, να κοινοποιούνται νωρίς, να είναι σχετικοί με τις ακριβείς συνέπειες που θα έχει το πρόγραμμα αλλαγών για τους παραλήπτες αλλαγών.

Πιο σημαντικά, όμως, οι παράγοντες αλλαγής πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή σε αυτές τις διακλαδώσεις και να επιδιώξουν να κατανοήσουν και να ενσωματώσουν τις προοπτικές των παραληπτών αλλαγών στο σχεδιασμό της αλλαγής.

Πρακτικά, θα πρέπει να σχεδιάσουν προσεκτικά τις προσπάθειες αλλαγής και να καταβάλουν κάθε προσπάθεια για να εξηγήσουν πώς μπορεί να αντιμετωπιστεί οποιαδήποτε απειλή και ταυτόχρονα να εισαγάγουν και να επισημάνουν τα προσωπικά οφέλη που θα μπορούσε να έχει η αλλαγή για τους υπαλλήλους πέρα από τη σημασία που έχει για τον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

'ΦΩΝΗ'

3.1 Εισαγωγή

Η πιο γνωστή χρήση της λέξης φωνής πηγάζει πίσω στην κλασική μελέτη του Hirschman (1970). Εντούτοις, ο ίδιος εννοούσε την φωνή ως επιλογή για τους πελάτες σε ένα πλαίσιο του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί ανταποκρίνονται στην πτώση και έκτοτε ο όρος έχει χρησιμοποιηθεί με διαφορετικές εφαρμογές. Ο Hirschman (1970) πρότεινε ότι η φωνή είναι μια «πολιτική» απάντηση (σε αντίθεση με την έξοδο, που είναι μια «οικονομική» απάντηση) των οργανωτικών μελών ή πελατών στη δυσαρέσκεια τους με την οργανωτική πτώση. Οι ερευνητές επέκτειναν τη θεωρία του Hirschman προτείνοντας ότι η φωνή είναι επίσης μια απάντηση στη δυσαρέσκεια σε συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας στο πλαίσιο υψηλών επιπέδων συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ή προηγούμενης ικανοποίησης από την εργασία (Farrell and Rusbult, 1992; Rusbult et al., 1988).

Οι Freeman and Medoff (1984) ισχυρίστηκαν ότι έχει νόημα τόσο ο εργοδότης όσο και ο εργαζόμενος να έχουν φωνή. Αυτό είχε τόσο μια συναινετική όσο και μια αντιφατική εικόνα: αφενός, η συμμετοχή θα μπορούσε να οδηγήσει σε ευεργετική επίδραση στην ποιότητα και την παραγωγικότητα, ενώ, αφετέρου, θα μπορούσε να εκτρέψει προβλήματα που διαφορετικά θα μπορούσαν να εκραγούν. Για τους Freeman and Medoff (1984), οι συνδικαλιστικές οργανώσεις θεωρήθηκαν ως οι καλύτεροι πράκτορες για την παροχή αυτής της φωνής, καθώς παραμένουν ανεξάρτητοι από τον εργοδότη, γεγονός που προσθέτει ένα βαθμό νομιμότητας της φωνής. Όπως σημειώνει ο Benson (2000: 453), «για ορισμένους σχολιαστές οι ανεξάρτητες ενώσεις είναι η μόνη πηγή γνήσιας φωνής».

Οι Van Dyne και LePine (1998) και οι LePine και van Dyne (2001) έχουν πραγματοποιήσει σημαντικό έργο στην φωνή των εργαζομένων. Προσέγγισαν τη φωνή ως μια άλλη μορφή επιφανειακών επιδόσεων στους οργανισμούς εργασίας, δηλαδή τον τύπο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία των εργαζομένων, οι οποίες είναι διακριτικές, δεν επιβραβεύονται άμεσα ούτε απαιτούνται επίσημα από τον οργανισμό, αλλά συνολικά προάγουν την εικόνα του

οργανισμού τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, αλλά γενικά προωθούν τις δραστηριότητες απόδοσης εργασιών που συμβάλλουν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Πρότειναν ότι η συμφραζόμενη επίδοση δεν συνεπάγεται κατά κύριο λόγο συμπεριφορά που να προσανατολίζεται στην αλλαγή, όπως η φωνή, αλλά από την άλλη πλευρά, η φωνή μπορεί να είναι επικοινωνιακή και μακροπρόθεσμα πρέπει να συμβάλλει θετικά στην ομάδα και τον οργανισμό.

3.2 Έννοια

Στη βιβλιογραφία της διοίκησης Οι Van Dyne κ.ά. (2003) πρότειναν ότι υπάρχουν δύο σημαντικές έννοιες της φωνής. Η πρώτη προσέγγιση χρησιμοποιεί τον όρο για να περιγράψει μια συμπεριφορά, όπως όταν οι εργαζόμενοι προβαίνουν προληπτικά σε αλλαγές και η δεύτερη περιγράφει την ύπαρξη κατάλληλων διαδικασιών για την ενίσχυση των δικαστικών κρίσεων και τη διευκόλυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι Avery και Quinones (2004) έχουν επίσης περιγράψει δύο ξεχωριστές προσεγγίσεις στην έρευνα της έννοιας της φωνής ως προγενέστερη της δίκαιης διαδικασίας. Η πρώτη εστίασε στον εντοπισμό των μηχανισμών με τους οποίους η φωνή οδηγεί σε αυξημένη δικαιοσύνη, μια προσέγγιση γνωστή ως το οργανικό μοντέλο της φωνής. Η δεύτερη υποστηρίζει ότι η φωνή ενισχύει τη δικαιοσύνη, επειδή υπονοεί ότι οι απόψεις των ατόμων αξίζουν να ακούγονται, μεταφέροντας έτσι κάποιο μέτρο κοινωνικής κατάστασης στον αποδέκτη της φωνής, μια προσέγγιση που είναι γνωστή ως το σχεσιακό μοντέλο της φωνής.

Ο Choi (2007) ισχυρίστηκε ότι η φωνή ως έννοια αντιπροσωπεύει τη συμπεριφορά των εργαζομένων που αποσκοπεί στην πραγματοποίηση επικοινωνιακών αλλαγών στην εργασία και στο γενικότερο περιβάλλον αυτής.

Η φωνή ορίζεται ευρύτερα από τους McCabe και Lewin (1992) ως αποτελούμενη από δύο στοιχεία. Πρώτον, είναι η έκφραση καταγγελιών ή παραπόνων σε ένα εργασιακό περιβάλλον από τους υπαλλήλους προς τη διοίκηση. Η δεύτερη είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων του οργανισμού. Οι Lewin και Mitchell (1992) διακρίνουν περαιτέρω την φωνή με εντολή (π.χ. συν-προσδιορισμός και νομοθεσία) και την εθελοντική φωνή (π.χ. διαδικασίες συλλογικής διαπραγμάτευσης και διαμαρτυρίας).

Οι Van Dyne και LePine ορίζουν τη φωνή ως μια μορφή οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη που περιλαμβάνει «εποικοδομητική επικοινωνία προσανατολισμένη προς την αλλαγή που αποσκοπεί στη βελτίωση της κατάστασης» (1998: 326). Η φωνή συνεπάγεται την αμφισβήτηση του καθεστώτος με εποικοδομητικές προτάσεις, ακόμα και όταν οι άλλοι διαφωνούν (Van Dyne and LePine, 1998).

Η φωνή είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται ευρύτερα στην πρακτική και στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για τα ανθρώπινα δικαιώματα και τις εργασιακές σχέσεις τα τελευταία χρόνια (Beardwell, 1998; Sako, 1998; Benson, 2000; Roche, 2000). Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι ένα βιβλίο βασισμένο στις έρευνες WERS (Millward et al., 2000) αφιέρωσε ένα πλήρες κεφάλαιο στο ερώτημα εάν οι εργαζόμενοι έχουν χάσει τη φωνή τους ή όχι.

Οι εργαζόμενοι έχουν συχνά ιδέες, πληροφορίες και απόψεις για εποικοδομητικούς τρόπους βελτίωσης των εργασιών και των οργανισμών. Μερικές φορές αυτοί οι εργαζόμενοι ασκούν φωνή και εκφράζουν τις ιδέες, τις πληροφορίες και τις απόψεις τους και άλλες φορές σιωπούν και αποκρύπτουν τις ιδέες, τις πληροφορίες και τις απόψεις τους.

Στην επιφάνεια, η έκφραση και η παρακράτηση συμπεριφοράς μπορεί να φαίνονται να είναι πόλοι αντίθετοι, διότι η σιωπή συνεπάγεται ότι δεν μιλάμε, ενώ η φωνή συνεπάγεται να μιλάμε για σημαντικά ζητήματα και προβλήματα σε οργανισμούς.

Προκαλώντας αυτή την απλοϊκή ιδέα, οι Van Dyne, Ang, και Botero (2003) παρουσίασαν σε μία ερευνητική εργασία τους ένα εννοιολογικό πλαίσιο που υποδηλώνει ότι η σιωπή και η φωνή των εργαζομένων θεωρούνται καλύτερα ως ξεχωριστές, πολυδιάστατες δομές.

Με βάση τα κίνητρα των εργαζομένων, διαφοροποίησαν τρεις τύπους σιωπής (Συγκαταβατική Σιωπή, Αμυντική Σιωπή και Προκοινωνική Σιωπή) και τρία παράλληλα είδη φωνής (Συγκαταβατική Φωνή, Αμυντική Φωνή και Προκοινωνική Φωνή) όπου η παρακράτηση σημαντικών πληροφοριών δεν είναι απλώς η απουσία φωνής. Με βάση αυτό το εννοιολογικό πλαίσιο, η σιωπή και η φωνή έχουν διαφορετικές συνέπειες για τους εργαζόμενους στους οργανισμούς τους.

Έχει παρουσιαστεί και αξιολογηθεί από τους Dundon κ.ά. (2004), ένα αναλυτικό πλαίσιο για την εξέταση των διαφορετικών «εννοιών, σκοπών και πρακτικών» της φωνής των εργαζομένων. Συνολικά, η φωνή των εργαζομένων κατανοείται καλύτερα ως ένα πολύπλοκο και ανομοιογενές σύνολο εννοιών και σκοπών με μια διαλεκτική που διαμορφώνεται από εξωτερική ρύθμιση, αφενός, και επιλογή εσωτερικής διαχείρισης, αφετέρου. Τα στοιχεία δείχνουν ότι ο βαθμός στον οποίο ενσωματώνονται οι φωνητικές πρακτικές σε έναν οργανισμό είναι πολύ πιο σημαντικός από την αναφορά της έκτασης οποιουδήποτε συγκεκριμένου ατομικού ή συλλογικού συστήματος για τη φωνή των εργαζομένων.

Τέλος, η φωνή αναφέρεται στη συμπεριφορά που προδραστικά προκαλεί το καθεστώς και κάνει επικοινωνιακές αλλαγές. Προηγούμενες μελέτες έχουν διερευνήσει τα προηγούμενα στοιχεία της φωνής των εργαζομένων, αλλά το σε ποιον οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να εκφράσουν τις σκέψεις τους, έχει εξετασθεί σπάνια.

Οι Liu, Zhu, και Yang (2010), προτείνουν ότι η φωνή είναι ευαίσθητη στο στόχο και ότι υπάρχουν δύο τύποι φωνής: το να μιλάς ανοικτά (φωνή προς τους ομοτίμους) και το να μιλάς προς τα επάνω (φωνή προς τον επιβλέποντα). Η μετασχηματιστική ηγεσία διευκολύνει τόσο την ομιλία προς τα επάνω όσο και την ανοικτή ομιλία. Ωστόσο, παράγει αποτελέσματα στους εργαζόμενους μέσω διαφορετικών τύπων αναγνωρίσεων εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η κοινωνική ταυτοποίηση προβλέπει μόνο την ανοικτή ομιλία, ενώ η προσωπική ταυτοποίηση προβλέπει μόνο την ομιλία προς τα πάνω. Αντίθετα, η συγγενής συμπεριφορά εκτός ρόλου είναι λιγότερο ευαίσθητη στον στόχο και η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει τη συγγενή συμπεριφορά εκτός ρόλου μέσω της κοινωνικής ταυτοποίησης και της προσωπικής αναγνώρισης.

3.3 Αίτια

Σε μία από τις πρώτες μελέτες που διερευνούν τη φωνή σε ομάδες εργασίας οι Le Pine και Van Dyne (1998) διερεύνησαν έναν αριθμό πιθανών ανθρωποκεντρικών αιτιών και περιστάσεις προγενέστερες της φωνής. Η ικανοποίηση από την εργασία, η αυτοεκτίμηση, το μέγεθος των ομάδων και η αυτοδιαχείριση συνδέονταν θετικά με τη φωνητική συμπεριφορά.

Σημειώνεται επίσης ότι οι ερευνητές δεν είχαν μεγάλη επιτυχία στην πρόβλεψη της φωνής. Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις πιθανές εξηγήσεις γι' αυτό.

Πρώτον, οι περισσότερες μελέτες επικεντρώνονται αποκλειστικά στις κύριες επιδράσεις παρά στην ανάλυση αλληλεπιδραστικών μοντέλων, παρόλη την πιθανότητα ότι η φωνή των εργαζομένων μπορεί να είναι υψηλότερη όταν μεμονωμένες διαφορές οδηγούν μερικά άτομα να ανταποκριθούν σε ευνοϊκούς παράγοντες κατάστασης (LePine and Van Dyne, 1998).

Δεύτερον, η φωνή προωθεί την αλλαγή και προκαλεί το καθεστώς. Αυτό την καθιστά δυνητικά επικίνδυνη συμπεριφορά για τους υπαλλήλους. Εάν η φωνή θεωρείται ως καταγγέλλουσα ή προσωπική κριτική, μπορεί να διαταράξει τις διαπροσωπικές σχέσεις ή να δημιουργήσει αρνητικές εντυπώσεις (LePine and Van Dyne, 1998; Stamper and Van Dyne, 2001).

Τέλος, οι ερευνητές δεν έχουν λάβει ρητά μια λειτουργική προσέγγιση στη φωνή (Snyder, 1993).

Η λειτουργική ανάλυση είναι διαδεδομένη σε τομείς της ψυχολογίας που δίνουν έμφαση στη σκόπιμη δράση για την επίτευξη επιθυμητών σκοπών και αφορούν τους «λόγους και τους σκοπούς, τις ανάγκες και τους στόχους, τα σχέδια και τα κίνητρα που υποκρύπτουν και δημιουργούν ψυχολογικά φαινόμενα» Snyder (1993: 253). Στο σημερινό πλαίσιο, μια λειτουργική προσέγγιση επικεντρώνεται στον εντοπισμό του σκοπού που εξυπηρετείται από τη συμμετοχή ή μη της φωνής.

Οι Frese κ.α. (1999) διερεύνησαν τους παράγοντες πρόβλεψης των προτάσεων σε επιχειρήσεις και διαπίστωσαν ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες πρόβλεψης ήταν η πρωτοβουλία στην εργασία, η ανάγκη για μεγαλύτερη εξουσία, η αυτο-αποτελεσματικότητα, οι αναμενόμενες βελτιώσεις στην εργασία και οι αναστολές προτάσεων (αρνητικά).

Πιο πρόσφατα, οι Detert και Burris (2007) κατέδειξαν ότι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες της φωνής των εργαζομένων είναι η διαφάνεια της ηγεσίας, ενώ οι Fuller κ.α. (2006) αναγνώρισαν επίσης ότι η φωνή, όπως εκτιμάται από τους επιβλέποντες των εργαζομένων, συνδέεται θετικά με την αισθητή ευθύνη των εργαζομένων για εποικοδομητικές αλλαγές.

Επίσης στη βιβλιογραφία συναντούμε την άποψη πως η επικοινωνία προς τους ανωτέρους είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των σύγχρονων οργανισμών. Μιλώντας ανοιχτά σε εκείνους

που κατέχουν ιεραρχικά θέσεις υψηλότερες από τις δικές τους, οι εργαζόμενοι μπορούν να βοηθήσουν στην πρόληψη της παράνομης και ανήθικης συμπεριφοράς, να αντιμετωπίσουν κακομεταχείριση ή αδικία και να φέρουν τα προβλήματα και τις ευκαιρίες βελτίωσης στην προσοχή όσων μπορούν να εγκρίνουν τη δράση.

Οι εργαζόμενοι όλων των τύπων και επιπέδων αντιμετωπίζουν προβλήματα και διατυπώνουν ιδέες κατά την εκτέλεση καθημερινών δραστηριοτήτων σε οργανισμούς αυτή είναι η φύση της εργασίας σε ένα δυναμικό περιβάλλον.

Ωστόσο, ακόμα και όταν πιστεύουν ότι έχουν κάτι χρήσιμο να πουν, οι άνθρωποι επιλέγουν συχνά τη σιωπή από τη φωνή (Milliken, Morrison and Hewlin, 2003; Ryan and Oestrich, 1998). Η απροθυμία να εκφράσουν ουσιαστικές και σχετικές ιδέες και ερωτήσεις στην εργασία είναι ευρέως διαδεδομένη και συχνά αποδίδεται στις ανησυχίες των εργαζομένων για τις προσωπικές συνέπειες (Ashford, Rothbard, Piderit and Dutton, 1998; Edmondson, 2003, Milliken et al., 2003, Pinder and Harlos, 2001, Withey and Cooper, 1989).

Είτε θεωρείται ως πρωταρχική λογική και προκαθορισμένη, είτε ως φόβος και αυθόρμητη, η πεποίθηση ότι η φωνή είναι επικίνδυνη έχει περιγραφεί ως μια γενική προσδοκία ότι το να μιλάς ανοιχτά θα έχει ανεπιθύμητα αποτελέσματα, όπως το να βλάψει κανείς τη φήμη ή την εικόνα του, μειωμένη αυτοπεποίθηση ή μειωμένη αυτοεκτίμηση ή συναισθηματική ευημερία ή αρνητικές αξιολογήσεις στην εργασία και μειωμένες ευκαιρίες για προαγωγή (Ashford et al., 1998; Milliken et al., 2003).

Παρόλο που πολλοί μελετητές ανέφεραν ότι η ηγετική συμπεριφορά και ο τρόπος διοίκησης έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην αιτίαση της φωνής των εργαζομένων (Edmondson 2003, Morrison and Phelps 1999), μόνο λίγες έχουν διερευνήσει εμπειρικά αυτό το ζήτημα.

Οι Detert και Burris (2007) και Liu κ.α. (2010) αποκάλυψαν τα θετικά αποτελέσματα της ηγεσίας μετασχηματισμού στη φωνή των εργαζομένων. Οι Walumbwa και Schaubroeck (2009) βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και της φωνής των εργαζομένων. Ενώ αυτές οι μελέτες παρέχουν πολύτιμες ενδείξεις για το ρόλο της ηγεσίας, παραμένουν κενά στην έρευνα.

Η εκτεταμένη βιβλιογραφία επικεντρώνεται στον τρόπο μείωσης του άγχους και της ανησυχίας των εργαζομένων για τη φωνή (Detert and Burris 2007, Walumbwa and Schaubroeck 2009), αλλά παραμελεί τους παράγοντες που ενθαρρύνουν τη φωνή στη συμπεριφορά. Αν και η έρευνα που αφορά την ηγεσία είναι ένας επιτυχημένος ακαδημαϊκός τομέας που έχει εξελιχθεί σε πολυάριθμες θεωρίες, οι περισσότερες θεωρίες ηγεσίας δεν έχουν ακόμη συνδεθεί με τη φωνή των εργαζομένων.

Σε σύγκριση με άλλες θεωρίες ηγεσίας, η αυθεντική ηγεσία (Hsiung 2012), μπορεί να είναι μια πιο ουσιαστική θεωρία για την ερμηνεία της φωνής των εργαζομένων. Η αυθεντική ηγεσία αναφέρεται σε ένα «πρότυπο συμπεριφοράς ηγέτη που βασίζεται και προωθεί τόσο θετικές ψυχολογικές ικανότητες όσο και θετικό ηθικό κλίμα, για να προάγει μεγαλύτερη αυτογνωσία, εσωτερική ηθική προοπτική, ισορροπημένη επεξεργασία πληροφοριών και σχετική διαφάνεια από την πλευρά των ηγετών που δουλεύουν με τους ακόλουθους προωθώντας τη θετική αυτοπεποίθηση» Walumbwa κ.ά. (2008, σ. 94). Αυτό το είδος ηγεσίας μπορεί να ενθαρρύνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων λόγω της φωνής, διότι εμπνέει την ειλικρίνεια των εργαζομένων και αυξάνει την εμπιστοσύνη τους στον ηγέτη (Avolio et al., 2004).

3.4 Αποτελέσματα

Η έρευνα σχετικά με τη φωνή είναι σημαντική για διάφορους λόγους.

Πρώτον, η λήψη εποικοδομητικών προτάσεων είναι το ουσιαστικό "πρώτο βήμα" στη διαδικασία καινοτομίας (LePine and Van Dyne, 1998; Scott and Bruce, 1994). Επιστώντας την προσοχή στις ευκαιρίες βελτίωσης, η φωνή χρησιμεύει ως "σπόρος" για συνεχή βελτίωση και οργανωτική προσαρμογή (Ashford et al., 1998; Van Dyne and LePine, 1998).

Δεύτερον, σε αντίθεση με την οργανωτική έξοδο ή την αμέλεια (Hirschman, 1970), η φωνή επιτρέπει σε έναν οργανισμό να κατευθύνει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων με το καθεστώς για τη διόρθωση λαθών, τη βελτίωση των διαδικασιών και τη διαμόρφωση νέων λύσεων σε οργανωτικά προβλήματα (Zhou and George, 2001).

Επίσης η φωνή μπορεί να οδηγήσει σε οφέλη για τον συγκεκριμένο εργαζόμενο, μέσω της ενίσχυσης της εικόνας του εργαζομένου (Stamper and Van Dyne, 2001), επειδή εφιστά την προσοχή στο πρόσωπο που έχει φωνή (LePine and Van Dyne, 2001) με αποτέλεσμα την ανάδειξη των ικανοτήτων του ατόμου (Stamper and Van Dyne, 2001).

Η βιβλιογραφία της διοίκησης αναδεικνύει επανειλημμένα τη σημασία της φωνής των εργαζομένων και την ανάγκη επικοινωνιακών διαύλων μέσα στους οργανισμούς (Morrison and Milliken, 2000; Tangirala and Ramanujam 2008).

Επίσης έχει αναφερθεί ότι ενώ οι περισσότεροι διευθυντές θεωρούν ότι είναι ανοιχτοί και πρόθυμοι να δεχθούν διάφορες απόψεις και ιδέες, πολλοί υπάλληλοι αναφέρουν ότι οι οργανώσεις ή οι επόπτες δεν ενθαρρύνουν την επικοινωνία ή την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων (Beer and Noria 2000). Αυτό αντικατοπτρίζεται στο φαινόμενο ότι οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται την ανοχή ή την μεγαλοψυχία των εποπτών τους. Οι εργαζόμενοι που ασκούν φωνή μπορεί να ανησυχούν για τους κινδύνους για την εικόνα τους, τη διαπροσωπική τους σχέση ή την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους (Klaas and DeNisi 1989; Krefting and Powers 1998).

Η απροθυμία ανταλλαγής πληροφοριών, για την ανοικτή ομιλία και για την παροχή ανατροφοδότησης έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει αρνητικά την εμπιστοσύνη, το ηθικό και τα κίνητρα των εργαζομένων. Επίσης, η παρακράτηση πληροφοριών και ιδεών μπορεί να υπονομεύσει την οργανωτική λήψη αποφάσεων, τη διόρθωση σφαλμάτων και τις διαδικασίες ανάπτυξης και καινοτομίας (Beer and Eisenstat, 2000). Η ομιλία γίνεται θετικά αποδεκτή και επαινείται εξαιρετικά από πολλές οργανώσεις, ειδικά εκείνες που εμπλέκονται σε σημαντική οργανωτική αναδιάρθρωση που απαιτεί τη συμβολή των εργαζομένων προκειμένου να ολοκληρώσουν μια οργανωτική αλλαγή με επιτυχία. Οι προτάσεις των εργαζομένων μπορούν να είναι πολύτιμες κατά τη διάρκεια αυτών των περιόδων αλλαγής (Premeaux and Bedeian, 2003).

Τα τελευταία 30 χρόνια, οι ερευνητές κατέβαλαν μεγάλη προσπάθεια περιγράφοντας τα προβλήματα που εμφανίζονται όταν τα μέλη της ομάδας αποτυγχάνουν να μιλήσουν και να μοιραστούν τις ιδέες μεταξύ τους (Janis, 1972).

Οι LePine, και Van Dyne (1998) ερεύνησαν και την πλευρά των αποτελεσμάτων του νομολογικού δικτύου της φωνής (δηλ. προβλήματα που δημιουργούνται όταν οι άνθρωποι δεν συμμετέχουν στη φωνή).

Δεδομένου της αυξανόμενης επικράτησης των ομάδων εργασίας και της ανάγκης για ευελιξία, προσαρμογή και καινοτομία, η φωνή είναι μια σημαντική έννοια που αξίζει αυξημένη προσοχή

στην έρευνα. Βασιζόμενοι σε υπάρχουσες θεωρητικές και εμπειρικές βιβλιογραφίες για να προσδιορίσουν και να δοκιμάσουν ένα προγνωστικό μοντέλο φωνής που περιλάμβανε αρκετά από τα πιθανά ανθρωποκεντρικά και περιστασιακά προγενέστερα της φωνής.

Συμπερασματικά βρέθηκε ότι η καινοτομία είναι καθοριστική για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση των οργανισμών (Ancona and Caldwell, 1987). Η καινοτομία ξεκινά με την αναγνώριση και τη δημιουργία νέων ιδεών ή λύσεων που αμφισβητούν τις παλαιότερες πρακτικές και τις τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας (Scott and Bruce, 1994). Ωστόσο, εάν τα άτομα δημιουργούν ιδέες και λύσεις αλλά δεν επιθυμούν να μιλήσουν και να τα μοιραστούν με άλλους, η διαδικασία της καινοτομίας σταματά. Η έρευνα αναφέρεται στις σημαντικές συνέπειες για τους διευθυντές επειδή υποδεικνύει τρόπους (δηλαδή, στελέχωση και ομαδικό σχεδιασμό) που οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να επηρεάσουν το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν φωνή με επικοινωνιακές προτάσεις για αλλαγή. Δεδομένης της σημασίας της καινοτομίας στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, γίνεται ακόμη πιο επιτακτική η ανάγκη κατανόησης της φωνής.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

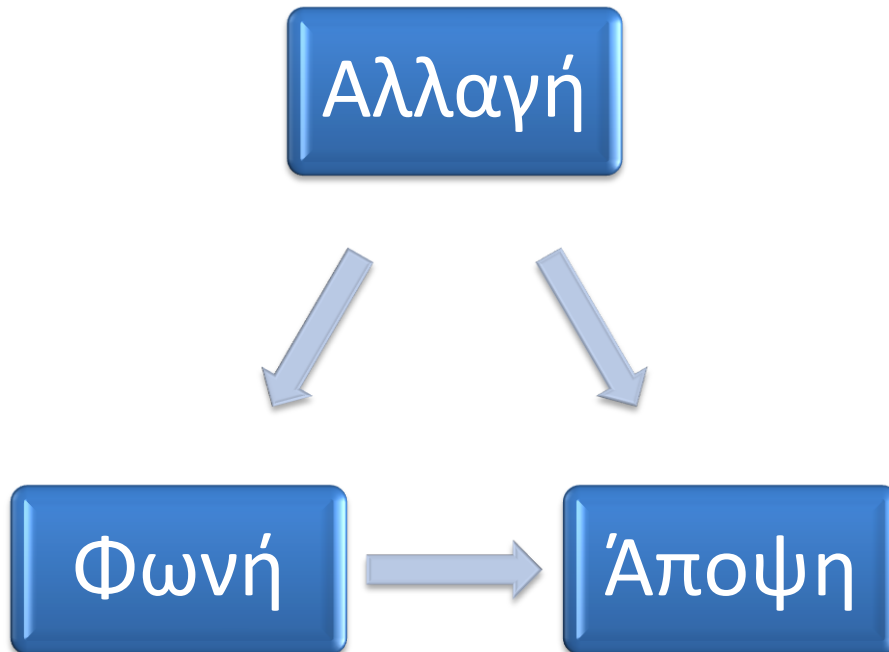
4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά το θεωρητικό υπόβαθρο, όπως αυτό προκύπτει, από τις ερευνητικές μελέτες που ανασκοπήθηκαν βιβλιογραφικά και αποτέλεσαν τη βάση της διερεύνησης του μοντέλου του ερευνητικού μέρους που εξετάζεται στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Συγκεκριμένα επιχειρείται η διερεύνηση της επίδρασης των οργανωσιακών αλλαγών σε έναν οργανισμό ανώτατης εκπαίδευσης του δημοσίου τομέα στη φωνή των εργαζομένων διαμέσου της άποψης που έχουν για την εργασία τους και της εν γένει φωνητικής συμπεριφοράς τους προς τους ομότιμους και τους ανώτερους.

Τέλος, παρουσιάζονται το σχήμα του ερευνητικού μοντέλου και οι ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας.

4.2 Ερευνητικό Μοντέλο



Σχήμα 1. Διαγραμματική απεικόνιση του ερευνητικού μοντέλου

4.3 Ερευνητικές Υποθέσεις Εμπειρικών Μελετών

- **Η φωνή σε σχέση με την άποψη και την στάση των εργαζομένων στον οργανισμό τους.**

Υπάρχουν δύο σημαντικές προσεγγίσεις στη μελέτη της ανοιχτής ομιλίας σε οργανισμούς. Η πρώτη, η οποία κυριάρχησε στη βιβλιογραφία, είναι να προβλέψουμε την εμφάνιση αυτής της υπέρ-κοινωνικής, δυνητικά επικίνδυνης συμπεριφοράς. Η έρευνα αυτή έχει συγκεντρώσει σημαντικά στοιχεία σχετικά με την ατομική διαφορά, την συμπεριφορά του ηγέτη και του οργανωτικού πλαισίου που προηγείται της φωνής (Ashford et al., 1998; Detert and Burris, 2007; LePine and Van Dyne 2001; Van Dyne and LePine 1998) .

Τυπικά ή ρητά, πολλές από αυτές τις μελέτες παρουσιάζουν την ψυχολογική ασφάλεια ως ένα μεσολαβητή μεταξύ προγενέστερων μεταβλητών και συμπεριφοράς της φωνής, Ashford κά., (1998). Οι Detert και Burris (2007), για παράδειγμα, έδειξαν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ψυχολογική ασφάλεια διαμεσολαβούσαν για τις σχέσεις μεταξύ των θετικών συμπεριφορών της διοίκησης και της φωνής των εργαζομένων.

Μια δεύτερη προσέγγιση, που επιδιώκεται μέχρι στιγμής κυρίως μέσω ποιοτικών μελετών (Pinder and Harlos, 2001; Milliken et al., 2003; Ryan and Oestrich, 1998), είναι να επικεντρωθεί άμεσα στο φαινόμενο της απροθυμίας να μιλήσει κανείς ανοιχτά.. Και οι δύο προσεγγίσεις είναι πολύτιμες και απαραίτητες επειδή αντανακλούν φαινομενολογικές και όχι μόνο σημασιολογικές διαφορές. Θα ήταν επιθυμητό η περαιτέρω συστηματική εστίαση να γίνει στο λόγο για τον οποίο οι υπάλληλοι δεν μιλούν ανοικτά ομιλίας στο χώρο εργασίας. για δύο βασικούς λόγους.

Οι Nikolaou, Vakola, και Bourandas (2008) μέσα από τα ερευνητικά τους ευρήματα καταδεικνύουν τη σχέση μεταξύ της προσωπικότητας και της φωνητικής συμπεριφοράς προς τον άμεσο επιβλέποντα, αλλά όχι προς την ανώτατη διεύθυνση της εταιρείας (προσεγγιστικά στην εργασία αυτή εννοείται ο δημόσιος οργανισμός) και δείχνουν ότι η συνείδηση και η συναισθηματική σταθερότητα είναι οι ισχυρότεροι προγνωστικοί παράγοντες της φωνής των εργαζομένων.

Τα ευρήματα υποδηλώνουν σημαντικές πρακτικές επιπτώσεις στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η επικοινωνία των εργαζομένων και η επιλογή προσωπικού, καθώς τουλάχιστον δύο διαστάσεις προσωπικότητας σχετίζονται με τη φωνητική συμπεριφορά των εργαζομένων. Η μελέτη υπογραμμίζει επίσης τη σημασία του στυλ επικοινωνίας των εποπτών πρώτης γραμμής για την ενίσχυση της φωνητικής συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Οι οργανισμοί όλο και περισσότερο απαιτούν ολοένα και περισσότερα από τους υπαλλήλους τους, όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών, η δημιουργία καινοτόμων ιδεών με αντίκτυπο, η ομιλία και η αποδοχή ευθύνης ως αποτέλεσμα του εντατικού ανταγωνισμού, των υψηλότερων προσδοκιών των πελατών (των φοιτητών - συνεργατών - προμηθευτών κ.λπ.), της μεγαλύτερης εστίασης στην ποιότητα κ.λπ. Για να επιβιώσουν, οι οργανώσεις χρειάζονται ανθρώπους που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις του περιβάλλοντος, δεν φοβούνται να μοιράζονται πληροφορίες και γνώσεις και μπορούν να στηρίξουν τη δική τους και την ομαδική τους πεποίθηση.

Επίσης οι Liu, Zhu, και Yang, (2010), δίνουν μια άλλη διάσταση στο θέμα της φωνητικής συμπεριφοράς μέσα από τη διάκριση/μελέτη της φωνής εντός και εκτός ρόλου και κατ' επέκταση τη σχέση της με την ηγεσία (συγκεκριμένα τη μετασχηματική).

Στην ερευνητική εργασία τους ακολούθησαν τον ορισμό που πρότειναν οι Van Dyne κ.ά., (1995), οι οποίοι αντιλαμβάνονται τη φωνή σαν ένα είδος συμπεριφοράς εκτός ρόλου. Η συμπεριφορά εκτός ρόλου είναι η συμπεριφορά που είναι διακριτική, δυνητικά επωφελής για τους συναδέλφους και προϊσταμένους ή τους οργανισμούς, και πέρα από την προσδοκία του ρόλου ενός ατόμου (Van Dyne et al., 1995; LePine and Van Dyne, 1998).

Συνεχίζοντας αναφέρουν ότι, δεδομένου του κόστους και του όφελος της φωνητικής επικοινωνίας μπορεί να εξαρτάται από το άτομο στο οποίο μιλούν οι εργαζόμενοι, η φωνητική συμπεριφορά πρέπει να είναι πολύ ευαίσθητη στο στόχο. Εντούτοις, στην υπάρχουσα φωνητική βιβλιογραφία, μερικοί μελετητές δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στη φωνή προς τον επιβλέποντα (Detert and Burris, 2007; Dutton and Ashford, 1993) και άλλοι συζητούν τη φωνή γενικά (Van Dyne and LePine, 1998). Επικεντρώνοντας μόνο σε έναν τύπο φωνητικής συμπεριφοράς ή σε πλήρη συσσώρευση τους, η βιβλιογραφία δεν κατάφερε να διερευνήσει την ευαίσθητη στο στόχο φύση της φωνητικής συμπεριφοράς (Morrison and Milliken, 2003). Το εννοιολογικό σημείο εκκίνησης τους είναι ότι το κόστος και το όφελος που συνδέονται με τη φωνητική συμπεριφορά συνδέονται και με το στόχο της φωνής. Υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι κάνουν τη διάκριση μεταξύ φωνής προς τον επιβλέποντα (μιλώντας προς τα πάνω) και φωνής προς ομότιμους (μιλώντας ανοικτά) στους οργανισμούς. Αναφέρουν ότι η έρευνα σε διάφορους τομείς έχει παράσχει αποδείξεις για να στηρίξουν το επιχειρήμά τους.

Η έρευνα σχετικά με την οργανωτική δικαιοσύνη, τη συμπεριφορά της οργανωτικής συγγένιας (OCB) και την κοινωνική ανταλλαγή υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εντοπίζουν διαφορετικές εστιάσεις σε οργανισμούς όπως ο προϊστάμενος και οι ομότιμοι (ανασκόπηση από τους Lavelle, Rupp, and Brockner, 2007).

Για παράδειγμα, οι Kamdar και Van Dyne (2007) διαπίστωσαν ότι η κοινωνική ανταλλαγή με τον επιβλέποντα προέβλεπε συμπεριφορά βοήθειας προς τον επιβλέποντα ενώ η κοινωνική ανταλλαγή με την ομάδα προέβλεπε συμπεριφορά βοήθειας προς τους ομότιμους. Μαζί με αυτή τη γραμμή έρευνας, υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι κάνουν τη διάκριση ανάμεσα στο να μιλάς ανοικτά και να μιλάς προς τα επάνω, και η προηγούμενη εμπειρία τους μπορεί επίσης να είναι διαφορετική.

Η βιβλιογραφία για την τακτική επιρροής υποστηρίζει επίσης το επιχειρήματά μας (Schilit and Locke, 1982; Yukl and Fable, 1990; Yukl and Tracey, 1992). Μέσα στους οργανισμούς, οι άνθρωποι επιλέγουν διαφορετικές τακτικές επιρροής ανάλογα με τους στόχους (προς τα πάνω, προς τα κάτω ή προς τα οριζόντια) για να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα της επιρροής. Για παράδειγμα, μια μελέτη πεδίου που διενεργήθηκε από τους Yukl και Tracey (1992) αποκάλυψε ότι οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν ως επί το πλείστον προσωπική έκκληση, ανταλλαγή και νομιμοποίηση σε πλευρικές επιρροές και ορθολογική πειθώ σε ανοδικές επιρροές. Εάν θεωρούμε τη φωνητική συμπεριφορά ως διαδικασία επιρροής, τότε το να μιλάς προς τα πάνω είναι μια ανοδική επίδραση, ενώ το να μιλάς ανοικτά είναι μια πλευρική επιρροή. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν διαφορετικές στρατηγικές για να μιλήσουν ανοικτά και να μιλήσουν προς τα επάνω.

Επιπλέον, η έρευνα για τη διαχείριση των συγκρούσεων υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν το κόστος που συνδέεται με την άμεση σύγκρουση με έναν προϊστάμενο ως υψηλότερο από το κόστος άμεσης σύγκρουσης με τους συναδέλφους (Friedman, Chi and Liu, 2006), γεγονός που παρέχει περαιτέρω στοιχεία ότι οι εργαζόμενοι έχουν καλό λόγο να διακρίνουν το να μιλάς ανοικτά από το να μιλάς προς τα επάνω.

Σύμφωνα με όλα όσα αναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα, στο 3ο κεφάλαιο στο οποίο ανασκοπήθηκε βιβλιογραφικά η έννοια φωνής, δημιουργείται η πρώτη ερευνητική υπόθεση αυτής της εργασίας.

Υ1: Η φωνή έχει άμεση σχέση με την στάση των εργαζομένων στον ευρύτερο εργασιακό τους περιβάλλον.

- **Η οργανωσιακή αλλαγή σε σχέση με τη φωνή και την άποψη των εργαζομένων**

Οι Nikolaou, Vakola, και Bourandas (2008), στην ερευνητική τους εργασία "Ποιος μιλάει ανοικτά στην εργασία; Επιδράσεις διάθεσης στην φωνητική συμπεριφορά των εργαζομένων" κάνοντας αρχικά μια βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας της φωνής αναφέρουν πως οι Van Dyne και LePine (1998) και οι LePine και van Dyne (2001) έχουν πραγματοποιήσει σημαντικό έργο στην φωνή των εργαζομένων. Προσέγγισαν τη φωνητική συμπεριφορά ως μια άλλη μορφή επιφανειακών επιδόσεων στους οργανισμούς εργασίας, δηλαδή τον τύπο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία των εργαζομένων, οι οποίες είναι διακριτικές, δεν επιβραβεύονται άμεσα ούτε απαιτούνται επίσημα από τον οργανισμό, αλλά συνολικά προάγουν την εικόνα του οργανισμού τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, αλλά γενικά προωθούν τις δραστηριότητες απόδοσης εργασιών που συμβάλλουν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Πρότειναν ότι η συμφραζόμενη επίδοση δεν συνεπάγεται κατά κύριο λόγο συμπεριφορά που να προσανατολίζεται στην αλλαγή, όπως η φωνητική συμπεριφορά, αλλά από την άλλη πλευρά, η φωνή μπορεί να είναι εποικοδομητική και μακροπρόθεσμα πρέπει να συμβάλλει θετικά στην ομάδα και την οργάνωση.

Ομοίως με τους LePine και Van Dyne (2001), όπως προαναφέρθηκε και ο Choi (2007) πρότεινε μια σύνδεση μεταξύ της συμπεριφοράς της οργανωτικής συγγένειας και της αλλαγής προσανατολισμού. Ισχυρίστηκε ότι η φωνή αντιπροσωπεύει τη συμπεριφορά των εργαζομένων που αποσκοπεί στην πραγματοποίηση εποικοδομητικών αλλαγών στην εργασία και στο γενικότερο περιβάλλον αυτής.

Μια άλλη μορφή συμφραζομένων επιδόσεων που προσδιορίστηκαν από τους Graham και Van Dyne (2006) ήταν η αστική ακεραιότητα. Στη μελέτη τους, έδειξαν ότι η φωνητική συμπεριφορά, που ορίζεται στο έργο τους ως επιρροή της αστικής ακεραιότητας των πολιτών, προβλεπόταν από την σημασία των εργαζομένων στο πλαίσιο της ομάδας εργασίας τους, του επιπέδου αυτοεκτίμησής τους και των πεποιθήσεων για δικαιοσύνη.

Ομοίως με τις προαναφερθείσες μελέτες, η φωνή διερευνήθηκε επίσης ως μέρος της κατασκευής προσωπικής πρωτοβουλίας (ΠΠ), η οποία θεωρείται ως μια ευρύτερη έννοια από τη συμπεριφορά της οργανωτικής συγγένιας. Οι Frese και Fay (2001) και οι Frese κ.ά. (1999) έχουν ορίσει την ΠΠ ως συμπεριφορά εργασίας που ορίζεται ως αυτοεκκίνηση και πρόδραση που ξεπερνά τα εμπόδια για την επίτευξη ενός στόχου. Η ΠΠ θεωρείται ως μια ενεργή συμπεριφορά μέσω της οποίας ένας εργαζόμενος ξεκινά μόνος του, είναι ενεργός και επίμονος. Οι Frese κ.ά. (1999) ισχυρίζονται ότι η ΠΠ στους υπαλλήλους δεν είναι πάντοτε ευπρόσδεκτη, ειδικά από τους ανωτέρους ή τους συναδέλφους τους. Οι υπεύθυνοι μπορεί ακόμη και να σκεφτούν ότι τα άτομα με υψηλό επίπεδο πνευματικής ιδιοκτησίας είναι «επαναστατικά» (σελ. 141). Η φωνή, ως συμπεριφορά που προσανατολίζεται στην αλλαγή, συχνά δεν είναι ευπρόσδεκτη από τη διοίκηση μιας εταιρείας, εμείς βέβαια εδώ εξετάζουμε έναν δημόσιο οργανισμό. Τα άτομα που μιλάνε για προβλήματα στην εργασία ή που προτείνουν βελτιώσεις στα προβλήματα συχνά θεωρούνται υπεύθυνοι ως προβληματικοί και συχνά απομακρύνονται ή απομονώνονται από τους συναδέλφους και τους ανωτέρους.

Από την άλλη πλευρά η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί μια συμμετοχική διαδικασία για την διάγνωση, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των οργανωτικών αλλαγών που απαιτούνται για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, Armenakis (2002). Η εστίασή πρέπει να είναι στο πώς θα συντονιστεί το ανθρώπινο δυναμικό που αποτελεί το βασικό κομμάτι της δομής του οργανισμού. έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις αυτής.

Σύμφωνα με το μοντέλο της οργανωσιακής ετοιμότητας των Armenakis κ.ά.,(1999) περιγράφεται η διαδικασία της αλλαγής, το μήνυμα και οι στρατηγικές μέσω των οποίων ο οργανισμός μπορεί να προετοιμαστεί να δεχθεί το νέο status quo.

Αυτό περιγράφεται με τρεις φάσεις: της **ετοιμότητας**, τα μέλη του οργανισμού προετοιμάζονται για την αλλαγή και στην ιδανική περίπτωση γίνονται υποστηρικτές της - της **υιοθέτησης**, η αλλαγή τίθεται σε εφαρμογή, είναι μια δοκιμαστική περίοδος μπορεί η αλλαγή να απορριφθεί και τέλος της **θεσμοθέτησης**, της αλλαγής.

Οι (Armenakis and Harris, 2002) υποστήριξαν επίσης ότι το μήνυμα της αλλαγής πρέπει να ενσωματώνει πέντε στοιχεία και συγκεκριμένα:

1. Η **απόκλιση** ανάμεσα στην παρούσα απόδοση του οργανισμού και την επιθυμητή τελική κατάσταση (Katz and Kahn, 1978). Αυτό θα κινητοποιήσει τα άτομα και θα τα βοηθήσει να καταλάβουν ότι κάτι δεν πάει καλά και χρειάζεται να αλλάξει.
2. Η **αποτελεσματικότητα** αναφέρεται στην πεποίθηση των μελών του οργανισμού ότι μπορούν να υλοποιήσουν την αλλαγή επιτυχώς.
3. Η **καταλληλότητα** της αλλαγής είναι πολύ σημαντική γιατί τα άτομα μπορεί να αισθάνονται ότι πράγματι χρειάζεται η αλλαγή, αλλά να διαφωνούν με την προτεινόμενη. Αυτό δημιουργεί αντίσταση και τα άτομα πρέπει να πειστούν για την καταλληλότητα του.
4. Η **υποστήριξη** αφορά το βαθμό στον οποίο η αλλαγή υποστηρίζεται από την ανώτερη διοίκηση (ηγεσία) και το προσωπικό. Οι εργαζόμενοι, έχουν δει πολλές προσπάθειες αλλαγών να αποτυγχάνουν εξαιτίας της έλλειψης στήριξης από αυτούς που ηγούνται της αλλαγής.
5. Η **προσωπική άποψη** κατά την διάρκεια της αλλαγής οι εργαζόμενοι που επηρεάζονται από αυτή, θα αξιολογήσουν τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα της και πόσο αυτά θα τους επηρεάσουν..

Βλέπουμε λοιπόν μέσα από τις φάσεις και τα στοιχεία που περιγράφονται σε αυτό το μοντέλο ότι κρίνεται απαραίτητο οι ηγέτες (στη δική μας περίπτωση η νομοθετική εξουσία - οι πρυτανικές αρχές - η σύγκλητος - οι σχολές - τα τμήματα κ.λ.π.) να επικοινωνούν επίμονα το μήνυμα υπέρ την αλλαγής και να χρησιμοποιούν στρατηγικές που θα μπορούσαν να μεταφέρουν αυτό το μήνυμα έτσι ώστε να τύχει θετικής υποδοχής ή στην αντίθετη περίπτωση θα υπάρχει αντίσταση προς αυτήν.

Σύμφωνα με όλα όσα αναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα, στα 3 πρώτα κεφάλαια που ανασκοπήθηκαν βιβλιογραφικά οι έννοιες της οργανωσιακής αλλαγής - της αντίστασης στην αλλαγή και της φωνής, ειδικότερα βέβαια στα υποκεφάλαια Άνθρωπος και Οργανωσιακή Αλλαγή και Ατομικά χαρακτηριστικά ως παράγοντες αντίστασης και Αποτελέσματα της φωνής δημιουργούνται η δεύτερη και η τρίτη ερευνητική υπόθεση αυτής της εργασίας.

Υ2: Η επικείμενη αλλαγή θα έχει θετική επίδραση στην εργασιακή άποψη και στάση των εργαζομένων.

Υ3: Η φωνή των εργαζομένων θα επιδράσει στη διαμόρφωση της επικείμενης αλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ της ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Γενικά η **μεθοδολογία έρευνας** αναφέρεται στις παραμέτρους της ερευνητικής προσπάθειας του ερευνητή, οι οποίες αφορούν στις γενικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, στις μεθόδους, στις τεχνικές, στα μέσα, στα υλικά και στις διαδικασίες που θα επιλέξει για τη διεξαγωγή της έρευνας του (Δημητρόπουλος, 2004).

Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφονται τα βασικά στάδια και ο τρόπος προσέγγισης του ερευνητικού μέρους της παρούσης διπλωματικής εργασίας με σκοπό τόσο τον προσδιορισμό όσο και την εκτίμηση των χαρακτηριστικών μιας δεδομένης κατάστασης με χρήση πρωτογενών στοιχείων.

Ο προσεκτικός σχεδιασμός και η οργανωμένη προετοιμασία της πρωτογενούς έρευνας περιγράφεται από:

- τη δημιουργία συνθηκών αμεροληψίας (π.χ. πλήρης ανωνυμία κ.λ.π.)
- τα μέσα συγκέντρωσης των απαραίτητων πρωτογενών στοιχείων: τα ερωτηματολόγια (μέσα από την σπουδή των δευτερογενών στοιχείων δηλ. της βιβλιογραφίας)
- τη διεξαγωγή των σχετικών ελέγχων αξιοπιστίας, το δείγμα, την καταλληλότητα αυτού (μέγεθος - άλλα χαρακτηριστικά δηλ. τυχαίο ή μη).
- την επιλογή του τρόπου επεξεργασίας των στοιχείων, όπως π.χ. το στατιστικό πακέτο SPSS.
- την προετοιμασία των ατόμων τα οποία, εκτός της ερευνήτριας, που θα ασχοληθούν με τη διεξαγωγή της έρευνας, όπως π.χ. τη Διοίκηση του Οργανισμού και των στελεχών αυτού που θα κληθούν να συμμετέχουν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και τελικά στην παροχή των απαραίτητων πρωτογενών στοιχείων.

5.2 Δείγμα

Το δείγμα της παρούσης διπλωματικής εργασίας αποτελούν τα διοικητικά στελέχη και τα μέλη του διδακτικού και επιστημονικού προσωπικού του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης (Α.Τ.Ε.Ι.Θ.).

Το συγκεκριμένο Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου μέσα από την τελευταία συζήτηση του Υπουργείου Παιδείας για την κρατική εκπαιδευτική αλλαγή επρόκειτο να συγχωνευθεί με άλλα Ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με σκοπό την πανεπιστημοποίηση του.

Αρχικά (2018 - 2019) και μέχρι την τελική μορφή του σημερινού Πανεπιστημίου (νόμος 4610/7-5-2019) υπήρξαν πολλές συζητήσεις και σενάρια, κοινώς ένας πρώτος κύκλος διαπραγμάτευσης, για τον τρόπο - τον τόπο - τα ονόματα - τον χρόνο και το πλήθος των ανωτάτων ιδρυμάτων που θα συγχωνευόταν.

Στη συνέχεια η συγκεκριμένη αλλαγή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, όπως ισχύει για όλα τα νομοσχέδια πριν κατατεθούν σε ψήφιση από τα αρμόδια όργανα της Βουλής των Ελλήνων έτσι ώστε να γίνουν νόμοι του Κράτους, τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση που είναι ο εγκεκριμένος ανοικτός τρόπος διαπραγμάτευσης.

Το Α.Τ.Ε.Ι.Θ. και φυσικά οι εργαζόμενοι του, ανήκουν πλέον από τον Ιούνιο του 2019 στο Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδας και ονομάζεται Αλεξάνδρεια Πανεπιστημιούπολη του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδας.

Με αφορμή λοιπόν αυτό το γεγονός και εκμεταλλευόμενοι αυτήν την χρονική περίοδο (2018-2019) διανεμήθηκε μέσω του Κέντρου Διαχείρισης Δικτύου του Α.Τ.Ε.Ι.Θ. σε 180 e-mails διοικητικών υπαλλήλων και μελών Δ.Ε.Π. το ερωτηματολόγιο (ΙΟΥΛΙΟΣ 2018) της παρούσης διπλωματικής εργασίας.

Φυσικά της διανομής προηγήθηκε συζήτηση - συνάντηση και έγκριση από τη γραμματεία της διοίκησης για τη χρήση του οικείου δικτύου και τελικά την αποστολή του ερωτηματολογίου.

Η ίδια συζήτηση ενημέρωση έγινε και σε άλλα δύο (2) ανώτατα ιδρύματα, αλλά δυστυχώς δεν προχώρησε η διανομή του ερωτηματολογίου μέσω του οικείου δικτύου στο προσωπικό τους.

Συλλέχτηκαν, μεταξύ Ιουλίου 2018 και Απριλίου 2019, εβδομήντα επτά (77) συμπληρωμένα ερωτηματολόγια τα οποία για την διατήρηση των συνθηκών αμεροληψίας ήταν ανώνυμα. Το ποσοστό επιστροφής ήταν 42,8%.

Το δείγμα δεν ήταν τυχαίο, αλλά το πλήθος αυτών που ανταποκρίθηκαν ήταν τυχαίο.

5.3 Συλλογή δεδομένων - Ερωτηματολόγιο

Τα πρωτογενή - ποσοτικά δεδομένα αυτής της εργασίας συλλέχτηκαν με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα) δημιουργήθηκε χρησιμοποιώντας εργαλεία μέτρησης μεταφρασμένα που στηρίχθηκαν σε δευτερογενείς πηγές δεδομένων σύμφωνα με τη θεωρητική βιβλιογραφική προσέγγιση της παρούσης.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου μας αφορούσε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων δηλαδή το φύλλο - την ηλικία - το επίπεδο εκπαίδευσης τη θέση - τα χρόνια προϋπηρεσίας κ.λ.π.

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου είναι η πρώτη ομάδα των ερωτήσεων και ονομάζεται 'Η άποψη και η στάση του εργαζόμενου για τη δουλειά του'.

Οι επτά (7) ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βασίστηκαν στο Παράρτημα Α <Στοιχεία συμπεριφοράς εκτός ρόλου> των Liu, Zhu και Yang, (2010) (Σε προειδοποιώ γιατί σε συμπαθώ: Φωνητική συμπεριφορά, ταυτοποίηση εργαζομένων και μετασχηματιστική ηγεσία) και συγκεκριμένα οι τέσσερις πρώτες ερωτήσεις αφορούν στην συμπληρωματική συμπεριφορά εκτός του ρόλου προς τους συναδέλφους και οι τρεις τελευταίες στη συμπληρωματική συμπεριφορά εκτός του ρόλου προς τους προϊσταμένους.

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου δηλαδή η δεύτερη ομάδα των ερωτήσεων ονομάζεται 'Η "φωνή" του εργαζόμενου μέσα στο τμήμα του και ευρύτερα' και αποτελείται από δεκαπέντε (15) ερωτήσεις.

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν βασίστηκαν στο Παράρτημα Α <Στοιχεία συμπεριφοράς εκτός ρόλου> των Liu, Zhu, Yang, (2010) (Σε προειδοποιώ γιατί σε συμπαθώ: Φωνητική

συμπεριφορά, ταυτοποίηση εργαζομένων και μετασχηματιστική ηγεσία) και συγκεκριμένα οι πρώτες έξι (6) προσπαθούν να αποκωδικοποιήσουν το ‘μιλώντας ανοιχτά’ (speaking out) και οι επόμενες εννέα (9) ‘μιλώντας ανοιχτά προς τον προϊστάμενο’ (speaking up).

Η τελευταία τέταρτη ενότητα και τρίτη ομάδα του ερωτηματολογίου ονομάζεται 'Η άποψη του εργαζόμενου για την επικείμενη αλλαγή στον οργανισμό' και αποτελείται από δώδεκα (12) ερωτήσεις και χρησιμοποιήθηκε από μετάφραση των ερωτήσεων από τους Armenakis, Feild και Harris, (2007); και η συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων προσπαθεί να αξιολογήσει την αναγκαιότητα – τη χρησιμότητα – την κατανόηση γενικότερα της αλλαγής από τους εργαζόμενους του οργανισμού.

Οι συμμετέχοντες για να απαντήσουν στις ερωτήσεις που τους τέθηκαν χρησιμοποίησαν μια κλίμακα τύπου Likert πέντε (5) σημείων (1= διαφωνώ απόλυτα, 5= συμφωνά απόλυτα). Η κλίμακα αυτή επιλέχθηκε λόγω της εγκυρότητας που έχει παρουσιάσει στην μέτρηση παρομοίων εννοιών σε προηγούμενες έρευνες σύμφωνα με τη βιβλιογραφία.

Τέλος, ο χρόνος που εκτιμήθηκε θεωρητικά ότι χρειαζόταν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν μόνο δέκα (10) λεπτά και η διάρκεια συλλογής των ερωτηματολογίων (μετά από τρεις (3) υπενθυμίσεις) ήταν από το Ιούλιο του 2018 έως και τον Απρίλιο του 2019.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα ακολουθήσουν τα ερευνητικά αποτελέσματα και η στατιστική ανάλυση αυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

6.1 Εισαγωγή

Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με χρήση του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS-23. Για την εκτίμηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας, συντελεστής α του Cronbach. Ο έλεγχος της ανεξαρτησίας του φύλου με τις τρεις έννοιες, έγινε με τη δοκιμασία χ^2 σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Ο έλεγχος συσχέτισης των τριών εννοιών μεταξύ τους έγινε με τον υπολογισμό του συντελεστή συσχέτισης Pearson σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ και $\alpha=0,01$, αφού πρώτα ελέγχθηκε η κανονικότητα των τιμών των εννοιών, με δοκιμασία Kolmogorov-Smirnov σε $\alpha=0,05$.

6.2 Ανάλυση Συντελεστή Αξιοπιστίας

Εκτίμησης της ομοιογένειας και της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε με την εκτίμηση της ομοιογένειας του (ή εσωτερικής συνέπειας) με τον υπολογισμό του συντελεστή εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου ο οποίος είναι γνωστός ως συντελεστής α του Cronbach. Η ομοιογένεια ενός ερωτηματολογίου στηρίζεται στην αρχή ότι οι ερωτήσεις του πρέπει να μετρούν το ίδιο χαρακτηριστικό. Οι ερωτήσεις αποτελούνται από κλίμακες Likert, οι οποίες μετρούν την αφηρημένη έννοια την οποία μελετάμε. Ο συντελεστής α του Cronbach είναι το πιο γνωστό μέτρο αξιοπιστίας αυτών των κλιμάκων και μετράει την εσωτερική ή συνοχή (ή εναλλακτικά τη μέση συσχέτιση) των στοιχείων που αποτελούν την κλίμακα. Παίρνει τιμές από το 0 έως το 1. Γενικά, όσο περισσότερο

συσχετίζονται μεταξύ τους τα στοιχεία που αποτελούν την κλίμακα, τόσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του alpha. Γενικά, αποδεκτές τιμές του συντελεστή alpha, είναι οι τιμές που είναι μεγαλύτερες από το 0,7. Ωστόσο, θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι ο συντελεστής alpha αποτελεί μια εκτίμηση της αξιοπιστίας της κλίμακας σε συγκεκριμένα δείγματα ατόμων. Αυτό σημαίνει ότι η ίδια κλίμακα πιθανότατα θα έχει διαφορετικές τιμές alpha όταν θα χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικά δείγματα ατόμων.

Αποτελέσματα

Ο συντελεστής alpha ήταν 0,83 για την ομάδα ερωτήσεων Β, 0,94 για την ομάδα ερωτήσεων Γ και 0,63 για την ομάδα ερωτήσεων Δ (εξαιρώντας την ερώτηση Δ5 ο α Cronbach μπορούσε να αυξηθεί σε 0,74). Και στις τρεις ομάδες ερωτήσεων οι τιμές του α Cronbach υποδηλώνουν ότι τα στοιχεία των κλιμάκων που περιγράφουν την έννοιες άποψη, φωνή, και αλλαγή παρουσιάζουν υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους ή με άλλα λόγια ότι οι κλίμακες (ερωτήσεις) που περιγράφουν τις έννοιες άποψη, φωνή και αλλαγή, παρουσιάζουν μεγάλη εσωτερική συνοχή και ως εκ τούτου συνιστούν ένα αξιόπιστο ερωτηματολόγιο για μελέτη της επίδρασης των οργανωσιακών αλλαγών στη φωνή των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

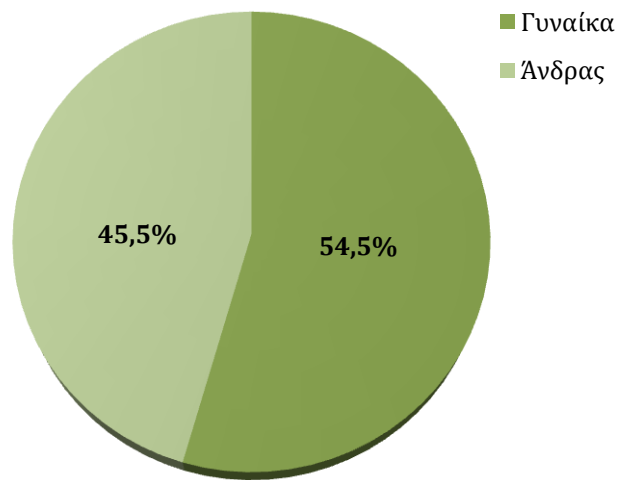
6.3 Ανάλυση συχνοτήτων

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

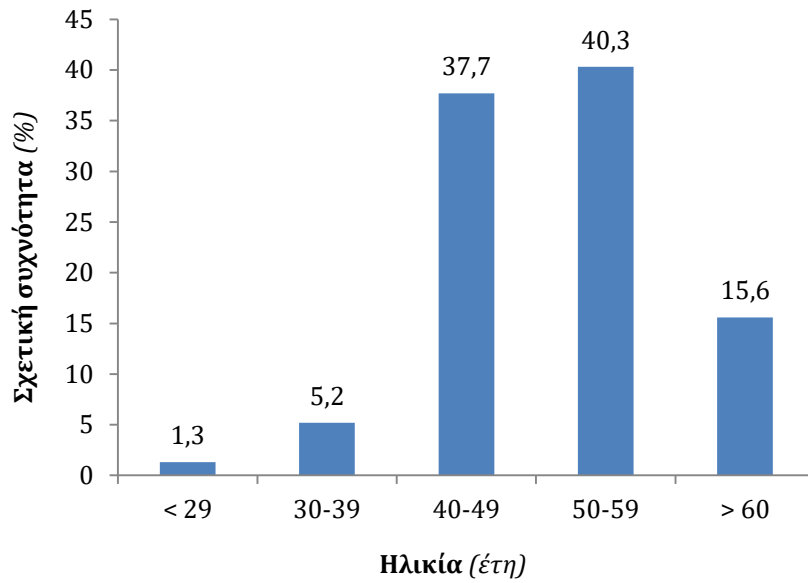
Οι γυναίκες είχαν μια ελαφριά υπεροχή στο μελετούμενο πληθυσμό (n=42, 54,5%, n= 35 άνδρες, **Διάγραμμα 1**). Η συντριπτική πλειονότητα των ερωτώμενων (77,6%, **Διάγραμμα 2**) είχε ηλικία από 40 έως 49 (37,7%) και από 50 έως 59 έτη (40,3%, **Διάγραμμα 2**). Η πλειονότητα των ερωτώμενων ήταν πτυχιούχοι ανώτατης εκπαίδευσης (94,8%, **Διάγραμμα 3**). Περίπου τρεις στους δέκα (28,6%) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου ειδίκευσης ενώ περίπου τέσσερις στους δέκα (44,2%) ήταν κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος (**Διάγραμμα 3**).

Οι περισσότεροι εργάζονταν περισσότερα από 11 χρόνια. Περίπου τέσσερις στους δέκα εργάζονταν από 11 έως 20 χρόνια (39%) και περίπου δύο στους δέκα εργάζονταν από 21 έως 30 (22,1%) ή και περισσότερο από 30 χρόνια (23,4%, **Διάγραμμα 4**).

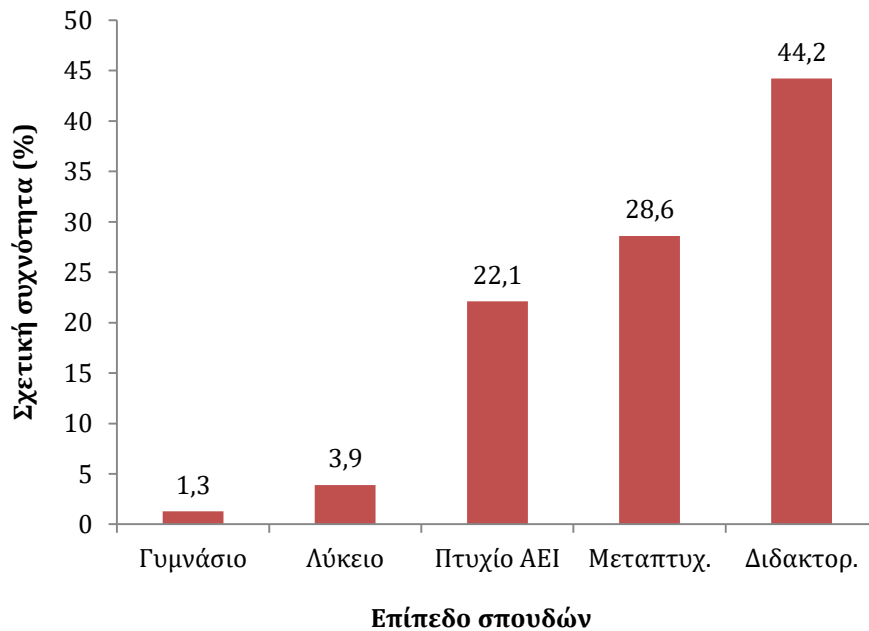
Περίπου οι μισοί από τους ερωτώμενους είχαν έως δέκα συναδέλφους στο χώρο εργασίας (48%, **Διάγραμμα 5**). Περίπου τρεις στους δέκα είχαν από 11 έως 20 συναδέλφους (29,9%) και δύο στους δέκα (22,1%) περισσότερους από 20 συναδέλφους στο χώρο εργασίας (**Διάγραμμα 5**). Τέλος περίπου οι μισοί είχαν ασκήσει διοικητικά καθήκοντα (51,9%, 40 άτομα, **Διάγραμμα 6**).



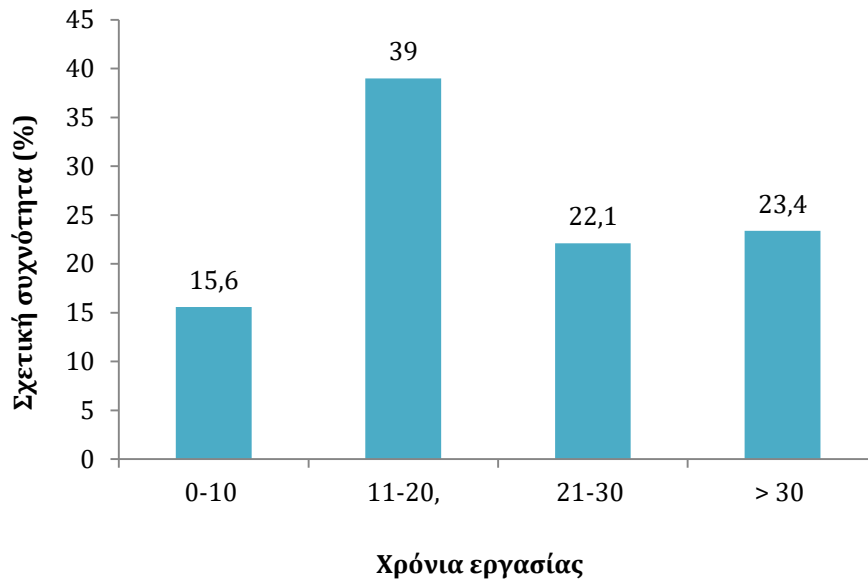
Διάγραμμα 1. Σχετική συχνότητα του φύλου των εργαζόμενων.



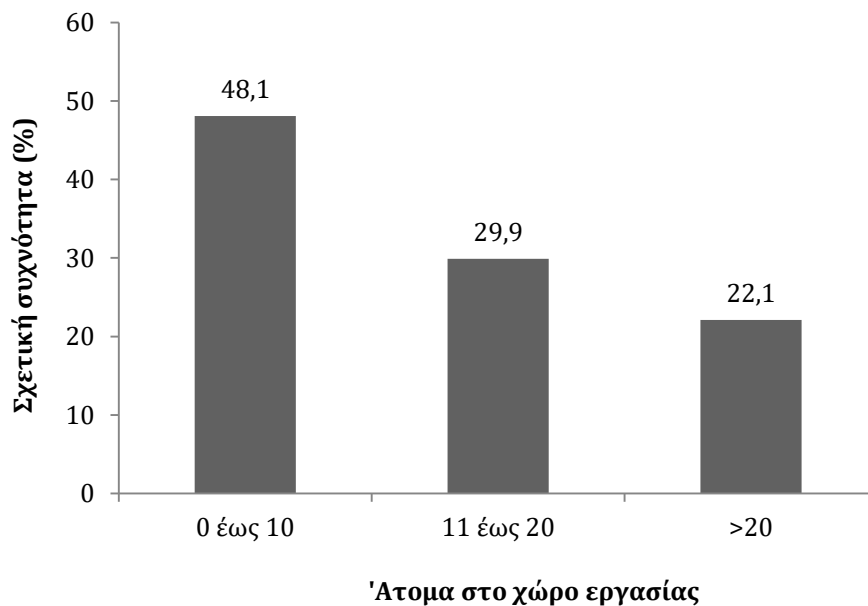
Διάγραμμα 2. Σχετική συχνότητα (%) των ηλικιακών ομάδων των εργαζόμενων.



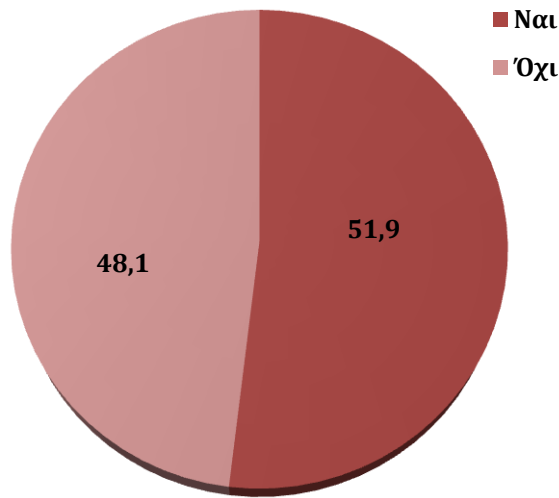
Διάγραμμα 3. Σχετική συχνότητα (%) του επιπέδου σπουδών των εργαζόμενων.



Διάγραμμα 4. Σχετική συχνότητα (%) περιόδων απασχόλησης (χρόνια εργασίας) των ερωτώμενων.



Διάγραμμα 5. Σχετική συχνότητα (%) των ομάδων ατόμων, που παρευρίσκονται στο χώρο εργασίας των ερωτώμενων.



Διάγραμμα 6. Σχετική συχνότητα (%) της άσκησης διοικητικών καθηκόντων από τους εργαζόμενους.

Ομαδοποίηση των ερωτήσεων κάθε έννοιας

Η απόκριση των ερωτώμενων στις ερωτήσεις της ομάδας Β για την άποψη και τη στάση τους στο χώρο δουλειάς συγκέντρωσε την τιμή 4,05 με τυπική απόκλιση $\pm 0,6$, υποδηλώνοντας **μερική συμφωνία**. Παρόμοια, μερική συμφωνία έδειξε η απόκριση των ερωτώμενων στην ομάδα ερωτήσεων Γ, για τη φωνή τους μέσα στο Τμήμα και ευρύτερα ($3,91 \pm 0,7$, **Πίνακας 1**). Μέτρια ήταν η απόκριση των ερωτώμενων στις ερωτήσεις της ομάδας Δ με τις οποίες περιγράφηκε η άποψη των ερωτώμενων για την επικείμενη αλλαγή στον οργανισμό. Η μέση απόκριση ήταν 3,52 με τυπική απόκλιση 0,5 (**Πίνακας 1**). Η διασπορά της απόκρισης και στις τρεις ομάδες ερωτήσεων ήταν παρόμοια και κυμάνθηκε από 0,5 (ερωτήσεις Δ) έως 0,7 (ερωτήσεις Γ, **Πίνακας 1**).

Πίνακας 1. Μέση απόκριση στις τρεις έννοιες. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση της απόκρισης των ερωτώμενων με την κλίμακα Likert ανά ομάδα ερωτήσεων (B, Γ, Δ) για την περιγραφή της έννοιας (άποψη και στάση για δουλειά, φωνή στο τμήμα, άποψη για αλλαγή).

Ομάδα ερωτήσεων	Έννοια	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
B	'Η άποψη και η στάση του εργαζόμενου για τη δουλειά του'	4.05	0.6
Γ	Η "φωνή" του εργαζόμενου μέσα στο τμήμα του και ευρύτερα'	3.91	0.7
Δ	"Η άποψη του εργαζόμενου για την επικείμενη αλλαγή στον οργανισμό"	3.23	0.4

Συχνότητες απόκρισης των εργαζομένων στις έννοιες

Για την παρουσίαση της συχνότητας απόκρισης των ερωτηθέντων στην κάθε έννοια (έγινε μετά από ομαδοποίηση των ερωτήσεων κάθε έννοιας ανά συμμετέχοντα), οι μέσες τιμές της απόκρισης κάθε συμμετέχοντα στο σύνολο των ερωτήσεων κάθε έννοιας, μετατράπηκαν σε ακέραιες τιμές όπως στη συνέχεια, για να γίνει πιο εύληπτη η απεικόνιση των δεδομένων. Ειδικότερα, στις τιμές από 1 έως 1,49, δόθηκε η τιμή 1, στις τιμές από 1,5 έως 2,49 δόθηκε η τιμή 2, στις τιμές από 2,50-3,49 η τιμή 3, στις τιμές από 3,49 έως 4,49 η τιμή 4 και τέλος στις τιμές από 4,40 έως 5,0 δόθηκε η τιμή 5.

Σε όλες τις ερωτήσεις της ομάδας B η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε μερική ή και απόλυτη συμφωνία. Τη μεγαλύτερη συμφωνία συγκέντρωσε η ερώτηση B1 (94,8%,) και τη μικρότερη η ερώτηση B1 (62,3% **Πίνακας 2**).

Όπως στις ερωτήσεις της ομάδας B έτσι και στις ερωτήσεις της ομάδας Γ, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε μερική ή και απόλυτη συμφωνία. Όμως τα ποσοστά της μερικής ή και της απόλυτης συμφωνίας ήταν χαμηλότερα από αυτά στις ερωτήσεις της ομάδας B.

Χαρακτηριστικά, το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας συγκέντρωσε η ερώτηση Γ3 (77,9%) ενώ το μικρότερο η ερώτηση Γ13 (61%, **Πίνακας 3**).

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων αποκρίθηκαν με διαφωνία (μερική ή απόλυτη) στις ερωτήσεις Δ5, Δ8, Δ9 και Δ10 (**Πίνακας 4**), με μετριοπαθή στάση στην ερώτηση Δ3 και με συμφωνία (μερική ή απόλυτη) στις ερωτήσεις Δ1, Δ2, Δ4, Δ6, Δ7, Δ11 και Δ12. Στην ερώτηση Δ5 διαπιστώθηκε το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνίας (53,2% των ερωτηθέντων αποκρίθηκαν με μέτρια ή μερική διαφωνία) ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας (μερική ή απόλυτη) διαπιστώθηκε στην ερώτηση Δ1 (76,6% των ερωτηθέντων αποκρίθηκαν με μέτρια ή μερική συμφωνία **Πίνακας 4**).

Πίνακας 2. Σχετική συχνότητα (%) του βαθμού διαφωνίας-συμφωνίας (1=διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ εν μέρει, 3: ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ εν μέρει, 5: συμφωνώ απόλυτα) και του αθροίσματος της συχνότητας διαφωνίας (1&2), της ισόποσα επιμερισμένης διαφωνίας και συμφωνίας (3) και του αθροίσματος συμφωνίας (4&5) ανά ερώτηση της ομάδας ερωτήσεων του Μέρους Β. Με τη σκίαση απεικονίζεται ο βαθμός διαφωνίας-συμφωνίας (1-5) με τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης.

		Βαθμός διαφωνίας-συμφωνίας (1-5)							
		1	2	3	4	5	1&2	3	4&5
Ερωτήσεις Μέρους Β		1	2	3	4	5	1&2	3	4&5
B1	Είμαι αφοσιωμένος/η στη δουλειά μου και ποτέ δεν κάνω λάθη.	5,2	3,9	28,6	61,0	1,3	9,1	28,6	62,3
B2	Εργάζομαι σκληρά και δεν παραπονιέμαι ποτέ σε συναδέλφους ή οργανισμούς.	3,9	6,5	23,4	49,4	16,9	10,4	23,4	66,2
B3	Προσπαθώ να αποφύγω τη δημιουργία προβλημάτων για τους συναδέλφους.	1,3		9,1	37,7	51,9	1,3	9,1	89,6
B4	Συμμορφώνομαι με κανόνες και διαδικασίες του οργανισμού ακόμη και όταν κανείς δεν παρακολουθεί, ακόμα και αν υπάρχουν στοιχεία που δεν μπορούν να εντοπιστούν.	2,6		20,8	41,6	35,1	2,6	20,8	76,6
B5	Εκτελώ ακριβώς τις αποφάσεις του προϊσταμένου μου ακόμη και όταν κανείς δεν παρακολουθεί.		1,3	15,6	49,4	33,8	1,3	15,6	83,1
B6	Ακολουθώ πάντα τις οδηγίες του/της προϊσταμένου/ης μου.	1,3	2,6	20,8	42,9	32,5	3,9	20,8	75,3
B7	Προσπαθώ να αποφύγω τη δημιουργία προβλημάτων στον/στην προϊστάμενό/ή μου.	1,3		3,9	33,8	61,0	1,3	3,9	94,8

Πίνακας 3. Σχετική συχνότητα (%) του βαθμού διαφωνίας-συμφωνίας (1=διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ εν μέρει, 3: ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ εν μέρει, 5: συμφωνώ απόλυτα) και του αθροίσματος της συχνότητας διαφωνίας (1&2), της ισόποσα επιμερισμένης διαφωνίας και συμφωνίας (3) και του αθροίσματος συμφωνίας (4&5) ανά ερώτηση της ομάδας ερωτήσεων του Μέρους Γ. Με τη σκίαση απεικονίζεται ο βαθμός διαφωνίας-συμφωνίας (1-5) με τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης.

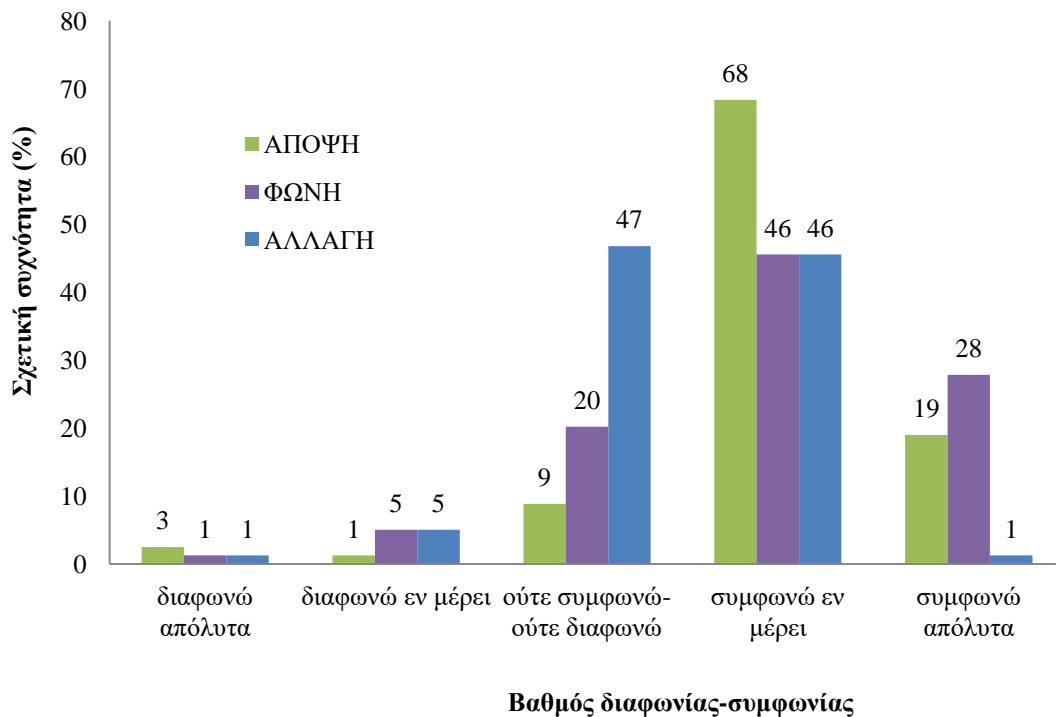
Ερωτήσεις Μέρους Γ	Βαθμός διαφωνίας- συμφωνίας (1-5)						1&2	3	4&5
	1	2	3	4	5				
Γ1. Αναπτύσσω και κάνω συστάσεις σε συναδέλφους για θέματα που επηρεάζουν το τμήμα μας.	2,6	10,4	15,6	42,9	28,6		13,0	15,6	71,4
Γ2. Μιλώ ανοιχτά και ενθαρρύνω τους συναδέλφους να εμπλακούν σε θέματα που επηρεάζουν το τμήμα μας.	2,6	11,7	15,6	45,5	24,7		14,3	15,6	70,1
Γ3. Γνωστοποιώ τις απόψεις μου για θέματα της εργασίας σε συναδέλφους, ακόμα και αν η άποψή μου είναι διαφορετική και οι συνάδελφοι διαφωνούν μαζί μου.	0,0	7,8	14,3	39,0	39,0		7,8	14,3	77,9
Γ4. Μιλώ σε συναδέλφους με νέες ιδέες για σχέδια ή αλλαγές στις διαδικασίες.	2,6	6,5	18,2	29,9	42,9		9,1	18,2	72,7
Γ5. Δίνω εποικοδομητικές προτάσεις στους συναδέλφους για να βελτιωθεί το έργο τους.	1,3	7,8	22,1	40,3	28,6		9,1	22,1	68,8
Γ6. Εάν οι συνάδελφοί μου έκαναν λάθη στη δουλειά τους, θα τους έδειχνα πώς και θα τους βοηθούσα να τα διορθώσουν.	2,6	11,7	10,4	27,3	48,1		14,3	10,4	75,3

Γ7. Αναπτύσσω και κάνω συστάσεις προς τον προϊστάμενο σχετικά με θέματα που επηρεάζουν την οργάνωσή μας.	1,3	9,1	16,9	42,9	29,9	10,4	16,9	72,7
Γ8. Μιλώ ανοιχτά και επηρεάζω τον προϊστάμενο σε θέματα που επηρεάζουν τον οργανισμό.	0,0	7,8	29,9	42,9	19,5	7,8	29,9	62,3
Γ9. Γνωστοποιώ τις απόψεις μου για θέματα εργασίας στον προϊστάμενο μου, ακόμη και αν η γνώμη μου είναι διαφορετική και ο/η προϊστάμενός/ή μου διαφωνεί μαζί μου.	0,0	5,2	24,7	36,4	33,8	5,2	24,7	70,1
Γ10. Μιλώ στον/ην προϊστάμενό/ή μου με νέες ιδέες για σχέδια ή αλλαγές στις διαδικασίες.	0,0	5,2	19,5	35,1	40,3	5,2	19,5	75,3
Γ11. Δίνω εποικοδομητικές προτάσεις στον/ην προϊστάμενό/ή μου για να βελτιώσει το έργο του.	1,3	6,5	24,7	44,2	23,4	7,8	24,7	67,5
Γ12. Επισημαίνω στον/ην προϊστάμενό/ή μου διαδικασίες που είναι περιττές ή άσκοπες .	1,3	7,8	23,4	39,0	28,6	9,1	23,4	67,5
Γ13. Εάν ο/η προϊστάμενός/ή μου έκανε λάθη στη δουλειά του, θα του/της έδειχνα και θα τον/τη βοηθούσα να τα διορθώσει.	1,3	9,1	28,6	28,6	32,5	10,4	28,6	61,0
Γ14. Προσπαθώ να πείσω τον/την προϊστάμενό/ή μου να αλλάξει κανόνες ή πολιτικές του οργανισμού που είναι μη παραγωγικές ή αντιπαραγωγικές.	2,6	9,1	23,4	42,9	22,1	11,7	23,4	64,9
Γ15. Προτείνω στον/ην προϊστάμενό/ή μου να εισαγάγει νέες δομές, τεχνολογίες ή προσεγγίσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας.	0,0	7,8	16,9	41,6	33,8	7,8	16,9	75,3

Πίνακας 4. Σχετική συχνότητα (%) του βαθμού διαφωνίας-συμφωνίας (1=διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ εν μέρει, 3: ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ εν μέρει, 5: συμφωνώ απόλυτα) και του αθροίσματος της συχνότητας διαφωνίας (1&2), της ισόποσα επιμερισμένης διαφωνίας και συμφωνίας (3) και του αθροίσματος συμφωνίας (4&5) ανά ερώτηση της ομάδας ερωτήσεων του Μέρους Δ. Με τη σκίαση απεικονίζεται ο βαθμός διαφωνίας-συμφωνίας (1-5) με τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης.

		Βαθμός διαφωνίας- συμφωνίας (1-5)									
		1	2	3	4	5					1&2
Υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για να κάνουμε αυτή την αλλαγή	Δ1	1,3	5,2	16,9	46,8	29,9			6,5	16,9	76,6
Υπάρχει μια σειρά από ορθολογικούς λόγους για το γιατί πρέπει να γίνει αυτή η αλλαγή.	Δ2	1,3	7,8	15,6	46,8	28,6			9,1	15,6	75,3
Κανείς δεν εξήγησε γιατί πρέπει να γίνει αυτή η αλλαγή	Δ3	15,6	14,3	36,4	19,5	14,3			29,9	36,4	33,8
Η αλλαγή αυτή είναι σαφώς απαραίτητη	Δ4	1,3	5,2	27,3	41,6	24,7			6,5	27,3	66,2
Ο χρόνος που ξοδεύουμε για την αλλαγή αυτή θα πρέπει να δαπανηθεί σε κάτι άλλο	Δ5	24,7	28,6	27,3	14,3	5,2			53,2	27,3	19,5
Νομίζω ότι εφαρμόζουμε αυτή την αλλαγή μόνο και μόνο επειδή μπορούμε	Δ6	2,6	5,2	24,7	40,3	27,3			7,8	24,7	67,5

Νομίζω ότι υπάρχουν πραγματικές ανάγκες του οργανισμού που κάνουν την αλλαγή απαραίτητη	Δ7	2,6	5,2	24,7	40,3	27,3	7,8	24,7	67,5
Δεν καταλαβαίνω πώς αυτή η αλλαγή θα κάνει τα πράγματα καλύτερα από ότι είναι τώρα	Δ8	19,5	32,5	28,6	14,3	5,2	51,9	28,6	19,5
Σε ότι με αφορά, ο οργανισμός μας δεν έχει κάποιο πρόβλημα που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί από αυτή την αλλαγή	Δ9	15,6	32,5	32,5	11,7	7,8	48,1	32,5	19,5
Είμαι καχύποπτος/η για τους λόγους για τους οποίους έχει τεθεί σε εφαρμογή η συγκεκριμένη αλλαγή	Δ10	18,2	31,2	31,2	11,7	7,8	49,4	31,2	19,5
Η αλλαγή αυτή συνέβη μετά από μια ορθή αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού	Δ11	9,1	11,7	33,8	29,9	15,6	20,8	33,8	45,5
Είναι κρίσιμο για μας να κινηθούμε προς την κατεύθυνση που κινούμαστε με αυτή την αλλαγή	Δ12	0,0	3,9	36,4	44,2	15,6	3,9	36,4	59,7



Διάγραμμα 7. Σχετική συχνότητα (%) του βαθμού διαφωνίας-συμφωνίας (1=διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ εν μέρει, 3: ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ εν μέρει, 5: συμφωνώ απόλυτα) ανά εξεταζόμενη έννοια (άποψη, φωνή, αλλαγή).

Ενώ το μεγαλύτερο μέρος των εργαζόμενων απάντησαν ότι συμφωνούν έστω και εν μέρει με τις ερωτήσεις της ομάδας Β για την άποψη και τη στάση τους για τη δουλειάς τους αλλά και με τις ερωτήσεις της ομάδας Γ για τη φωνή μέσα στο Τμήμα και ευρύτερα (46%, **Διάγραμμα 7**), η απόκριση των εργαζόμενων διαφοροποιήθηκε στην περίπτωση των ερωτήσεων της ομάδας Δ, για την άποψη τους για την επικείμενη αλλαγή. Οι μισοί περίπου εργαζόμενοι κράτησαν μετριοπαθή στάση, (47% ούτε συμφωνώ-ούτε διαφωνώ) και μόνο οι υπόλοιποι μισοί συμφώνησαν μερικώς (46% συμφωνώ εν μέρει).

6.4 Ανάλυση συσχετίσεων

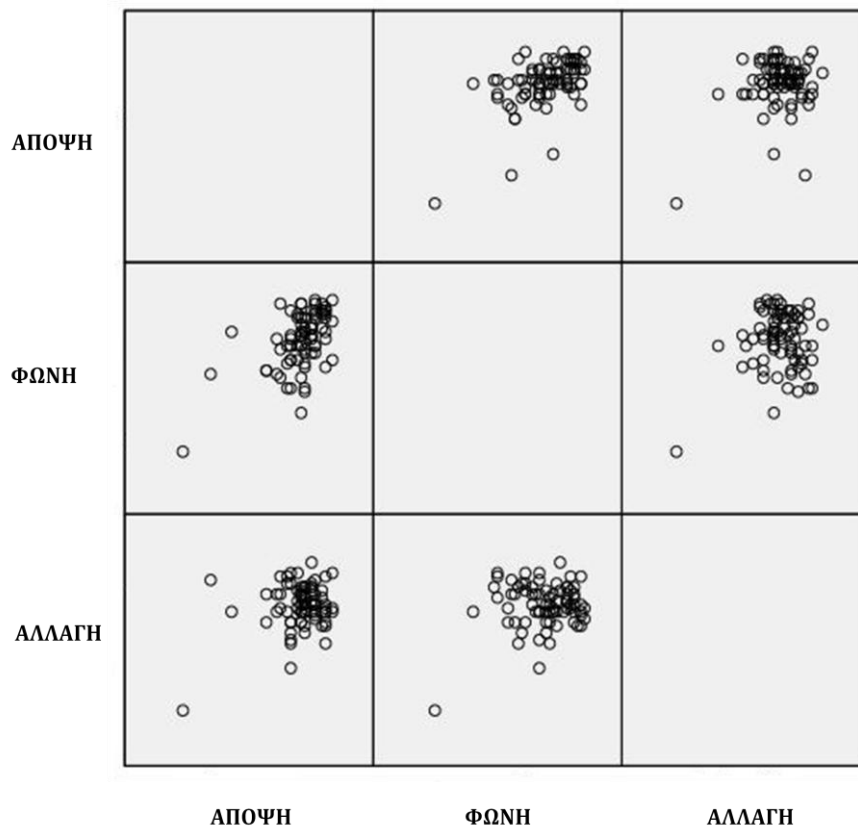
Συσχέτιση μεταξύ των τριών εννοιών

Η ανάλυση συσχέτισης των τριών εννοιών μεταξύ τους έδειξε ότι μια στατιστικά σημαντική ($p < 0.01$) αλλά μέτρια θετική συσχέτιση της άποψης των και της στάσης των εργαζομένων με τη φωνή τους μέσα στο Τμήμα και ευρύτερα (συντελεστής Pearson=0.541, $p=0.00$, Πίνακας 5). Η θετική συσχέτιση αποτελεί ένδειξη ανάλογης μεταβολής της φωνής των εργαζομένων και της άποψης για τη δουλειά τους. Παρόμοια, διαπιστώθηκε μια στατιστικά σημαντική ($p < 0.05$) μεν αλλά ασθενής θετική συσχέτιση της άποψης και της στάσης για τη δουλειά με την άποψη για την επικείμενη αλλαγή (συντελεστής Pearson=0.265, $p=0.018$, Πίνακας 5). Η συσχέτιση της φωνής με την αλλαγή ήταν χαμηλή (συντελεστής Pearson 0,173) αλλά και μη στατιστικά σημαντική (ΦΩΝΗ-ΑΛΛΑΓΗ, $p=0,128 > \alpha=0.05$, Πίνακας 5).

Πίνακας 5. Συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των τριών εννοιών. Με αστερίσκους επισημαίνεται η στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ δύο εννοιών. Με δύο αστερίσκους σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.01$ και με ένα αστερίσκο σε $\alpha=0.05$.

	ΑΠΟΨΗ	ΦΩΝΗ	ΑΛΛΑΓΗ
ΑΠΟΨΗ	1		
ΦΩΝΗ	0,541** ($p=0.00$)	1	
ΑΛΛΑΓΗ	0,265* ($p=0,018$)	0,173 ($p=0,128$)	1

Στο **Διάγραμμα 8**, παρουσιάζεται το στικτόγραμμα της μεταβολής των τριών εννοιών κατά ζεύγη. Παρατηρούμε ότι στην περίπτωση της μέτριας γραμμικής συσχέτισης μεταξύ της *άποψης* και της *φωνής* τα σημεία είναι *ελαφρώς διασκορπισμένα* γύρω από μια νοητή ευθεία γραμμή ενώ στην περίπτωση της ασθενούς γραμμικής συσχέτισης της *άποψης* με την *αλλαγή* τα σημεία είναι *αρκετά διασκορπισμένα* γύρω από μια νοητή ευθεία γραμμή.



Διάγραμμα 8. Στικτόγραμμα της μεταβολής των εννοιών κατά ζεύγη.

Έλεγχος ανεξαρτησίας μεταξύ του φύλου και των τριών εννοιών

Με τον έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 διερευνήθηκε εάν το φύλο επηρεάζει την απόκριση των εργαζόμενων στις τρεις έννοιες. Διαπιστώθηκε ότι η *άποψη* και η *στάση* του εργαζόμενου όπως επίσης η *φωνή* του εργαζόμενου δεν επηρεάζονται από το φύλο των εργαζομένων ($\chi^2(4)=3,214$,

$p=0,525$ για την άποψη και $\chi^2(3)=3,141$, $p=0,370$ για τη φωνή των εργαζομένων). Αντίθετα, η άποψη των εργαζόμενων για την επικείμενη αλλαγή επηρεάζεται σημαντικά από το φύλο ($\chi^2(2)=6,486$, $p=0,039$). Περισσότερες γυναίκες συμφωνούν απόλυτα και λιγότερες γυναίκες διαφωνούν απόλυτα (σε σχέση με τους άνδρες) στην έννοια της επικείμενης αλλαγής στον οργανισμό.

Κεφάλαιο 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Συζήτηση

Ο κύριος στόχος της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή αλλαγή (συγχώνευση ανώτατων ιδρυμάτων με ταυτόχρονη πανεπιστημοποίηση των ανώτατων τεχνολογικών ιδρυμάτων) σχετίζεται με τη "φωνή" των εργαζομένων του οργανισμού.

Έχουμε πραγματοποιήσει την εμπειρική μας έρευνα σε έναν ίδρυμα ανώτατης εκπαίδευσης του δημοσίου τομέα και τα δεδομένα της μελέτης μας όπως έχει προαναφερθεί ελήφθησαν με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο μας είχε τρεις ομάδες ερωτήσεων (πλην των δημογραφικών) οι οποίες προέκυψαν μετά από βιβλιογραφική έρευνα και αποσκοπούσαν στη διερεύνηση των ερευνητικών μας υποθέσεων και το ποσοστό απόκρισης ήταν 42%.

Το πρώτο σημαντικό εύρημα που προκύπτει από τα δημογραφικά στοιχεία είναι ότι το επίπεδο σπουδών των εργαζομένων που απάντησαν στην έρευνα είναι κατά το 95% υψηλό έως πολύ υψηλό (44% κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος)

και επίσης οι μισοί εξ αυτών (51%) ασκούν και διοικητικά καθήκοντα ενώ είναι μοιρασμένοι σε μικρότερα ή μεγαλύτερα τμήματα.

Το δεύτερο σημαντικό εύρημα είναι ότι είναι πολλά χρόνια εργαζόμενοι στο δημόσιο και η πλειοψηφία αυτών με το συντριπτικό ποσοστό 94,5 άνω των 40 ετών και μάλιστα το 40% να βρίσκεται στην ηλικιακή κλίμακα των 50-59 έτη.

Για τους περισσότερους επίσης εργαζόμενους η μέση τιμή των απαντήσεων τους κυμαίνεται μεταξύ του 3 και 4 της κλίμακας Likert, ενώ όταν εξετάζουμε χωριστά την κάθε ομάδα ερωτήσεων βλέπουμε ότι η πλειοψηφία όσων απάντησαν στις ερωτήσεις της ομάδας Β και Γ συμφωνούσαν εν μέρει ή απόλυτα με τις δηλώσεις που αναπτύχθηκαν σε σχέση με την άποψη τους για την δουλειά

τους και τη 'φωνής' τους μέσα στον οργανισμό. Στην περίπτωση της Δ ομάδας η εικόνα είναι διαφορετική.

Ένα τρίτο εύρημα, μετά από τον έλεγχο ανεξαρτησίας μεταξύ φύλου και των εννοιών μας καταδεικνύει ότι τα δύο φύλα δεν διαφοροποιούνται στις έννοιες της 'φωνής' και της εργασιακής στάσης, αλλά σε ότι αφορά την αλλαγή οι γυναίκες είναι πιο δεκτικές.

7.2 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα - Συμπεράσματα

Ο πρώτος περιορισμός της εμπειρικής μας έρευνας ήταν η δυνατότητα πρόσβασης στα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα. Απευθυνθήκαμε σε τέσσερα ιδρύματα - δύο εκ των οποίων κάνουν παρόμοιες έρευνες και ένα εξ αυτών είχε ήδη την εμπειρία της συγχώνευσης - και μας δόθηκε η πρόσβαση μόνο από ένα.

Αυτός ο περιορισμός είχε ως αντίκτυπο το μειωμένο αριθμό του δείγματος μας, όπως επίσης και τη χρονική διάρκεια συλλογής των ερωτηματολογίων δεδομένου του αρχικού μειωμένου βαθμού απόκρισης. Εδώ βέβαια πρέπει να αναφέρουμε ότι υπάρχει και ένα δικό μας λάθος, αφού η πρώτη αναγγελία έγινε Ιούλιο που είναι ένας δύσκολος μήνας για τα ιδρύματα.

Ο δεύτερος περιορισμός είναι η φύση του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, λόγω του νομοθετικού πλαισίου από το οποίο διέπεται, μονιμότητα, νομοθετικές ρυθμίσεις που ξεκινούν από πάνω προς τα κάτω με συνήθως μηδενική έως ασήμαντη και ταυτόχρονα μη ουσιαστική περίοδο διαβούλευσης.

Ένας τρίτος περιορισμός είναι ότι δεν είχαμε τη δυνατότητα να δοκιμάσουμε τυχαία κάποιον πληθυσμό. Κατά συνέπεια, είναι δύσκολο να προσδιορίσουμε πού θα μπορούσαν να γενικευθούν τα αποτελέσματά μας και πού όχι.

Για αυτό τον λόγο προτείνουμε ως αντικείμενο μελλοντικής έρευνας τη διεξαγωγή και άλλων παρομοίων ερευνών με κατεύθυνση τον δημόσιο τομέα μετά από περισσότερη ενημέρωση/πληροφόρηση και μετά από τυχαία επιλογή δημοσίων οργανισμών. Θα μπορούσε μια

μελλοντική έρευνα να γίνει από ερευνητική ομάδα με τη μέθοδο των δομημένων συνεντεύξεων η οποία να στοχεύει σε πολύ μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων.

Επίσης αντικείμενο μελλοντικής έρευνας θα μπορούσε να αποτελέσει το ίδιο ή παρόμοιο θέμα οργανωσιακής αλλαγής μετά από την πάροδο ενός ή δύο ετών από την ολοκλήρωση της αλλαγής.

Τα συμπεράσματα σχετικά με τις ερευνητικές υποθέσεις της διπλωματικής μας εργασίας έδειξαν πρώτον μια στατιστικά σημαντική ($p < 0.01$) αλλά μέτρια θετική συσχέτιση της άποψης των και της στάσης των εργαζομένων με τη φωνή τους μέσα στο τμήμα και ευρύτερα (συντελεστής Pearson=0.541). Η θετική συσχέτιση αποτελεί ένδειξη ανάλογης μεταβολής της φωνής των εργαζομένων και της άποψης για τη δουλειά τους. Αυτό ως αποτέλεσμα έρχεται να επιβεβαιώσει την πρώτη μας υπόθεση η οποία είναι *"η 'φωνή' έχει άμεση σχέση με την στάση των εργαζομένων στο ευρύτερο εργασιακό τους περιβάλλον"*.

Αυτή η συσχέτιση μπορεί να εξηγηθεί, αν λάβουμε υπόψη μας ότι το δείγμα μας ήταν άτομα υψηλού μορφωτικού επιπέδου και με διοικητικές θέσεις, μέσα από βιβλιογραφικές έρευνες οι οποίες αναφέρουν ότι η εκπαίδευση προσδίδει γενικές γνώσεις που μεταφράζονται σε μεγαλύτερη ικανότητα αναγνώρισης προβλημάτων ή ευκαιριών και προσφοράς μεγαλύτερου αριθμού πιθανών λύσεων. Η εκπαίδευση μπορεί επίσης να αυξήσει την αυτοπεποίθηση ενός ατόμου ότι διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να κάνει προτάσεις στην εργασία (Farr and Ford, 1990). Έτσι, είναι πιθανό ότι εκείνοι που έχουν περισσότερη γνώση και αυτοπεποίθηση θα είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν με φωνή. Η κατάσταση της εργασίας αντανακλά την πρόσβαση στις πληροφορίες και την ελευθερία που έχει η συμπεριφορά στην εργασία.

Επιπλέον, η υψηλότερη θέση εργασίας μπορεί να παρέχει μια αίσθηση εξουσίας καθώς και μια αίσθηση ευθύνης για τα αποτελέσματα που διευκολύνουν την έκφραση της φωνής. Αυτό είναι διαφορετικό για άτομα σε θέσεις χαμηλού επιπέδου που μπορεί να έχουν λιγότερη πρόσβαση σε πληροφορίες, λιγότερους βαθμούς ελευθερίας όσον αφορά τη συμπεριφορά τους στην εργασία και οι οποίοι ενδέχεται να αισθάνονται λιγότερο υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα του οργανισμού.

Από τους LePine και Van Dyne (1998), γνωρίζουμε ότι η σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και απασχόλησης και της φωνής θα μπορούσε επίσης να προβλεφθεί εκ των προτέρων.

Για αυτό τον λόγο προτείνουμε ως αντικείμενο μελλοντικής έρευνας τη διερεύνηση της 'φωνής' στο δημόσιο τομέα σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο και τη θέση εργασίας ή τη θέση ευθύνης στην εργασία.

Ως δεύτερο συμπέρασμα, παρόμοια, διαπιστώθηκε μια στατιστικά σημαντική ($p < 0.05$) μεν αλλά ασθενής θετική συσχέτιση της άποψης και της στάσης για τη δουλειά με την άποψη για την επικείμενη αλλαγή (συντελεστής Pearson=0.265).

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι επιβεβαιώθηκε εν μέρει και η δεύτερη υπόθεση μας η οποία είναι *"η επικείμενη αλλαγή θα έχει θετική επίδραση στην εργασιακή άποψη των εργαζομένων"*.

Στη συνέχεια διαπιστώσαμε ότι η συσχέτιση της φωνής με την αλλαγή ήταν χαμηλή (συντελεστής Pearson 0,173) αλλά και μη στατιστικά σημαντική ($p = 0,128 > \alpha = 0.05$).

Αυτό αποδεικνύει ότι δεν επιβεβαιώνεται η τρίτη υπόθεση μας η οποία είναι *"η 'φωνή των εργαζομένων θα επιδράσει στη διαμόρφωση της επικείμενης αλλαγής"*

Η μη συσχέτιση μεταξύ αλλαγής και φωνής πιθανά να ερμηνεύεται από το δημόσιο χαρακτήρα του ιδρύματος που λόγω του καθεστώτος της εργασιακής μονιμότητας και άρα και της μεγαλύτερης εργασιακής ασφάλειας αφήνει κάπως αδιάφορους τους εργαζόμενους απέναντι στις οργανωτικές αλλαγές, αφού η γενική πεποίθηση των δημοσίων λειτουργών/υπαλλήλων στην Ελλάδα είναι ότι όσο και αν τους επηρεάζουν δεν μπορούν να αλλάξουν τους νόμους από τους οποίους απορρέουν αλλά ταυτόχρονα δεν θα χάσουν και τη δουλειά τους ή και άλλα κεκτημένα δικαιώματα.

Αντικείμενο, λοιπόν, μελλοντικής έρευνας θα μπορούσε να αποτελέσει έρευνα με παρόμοια υπόθεση η οποία όμως θα απευθύνονταν σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων που πιθανά να επηρεάζε διαφορετικά τα αποτελέσματα, και να παρουσίαζε μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τις υπό εξέταση έννοιες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Ancona, D., & Caldwell, D. (1987) Management issues facing new product teams in high technology companies. In D. Lewin, D. Lipsky & D. Sokel (Eds.), *Advances in industrial and labor relations*, 4, pp.191-221
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999) Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development*, 12, pp.97-128.
- Armenakis, A. A., Holt, D. T., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007) Readiness for Organizational Change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, pp.232-255.
- Armenakis, A., Harris, S. (2002) Crafting a change message to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), pp.169-183.
- Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990) Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, 43, pp.621–648.
- Avery, D.R. and Quinones, M.A. (2004) Individual differences and the voice effect: the moderating role of value of voice, *Group & Organization Management*, 29 (1), pp.106-24.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004) Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, pp.801–823.
- Bartunek, J. M., Lacey, C. A., & Wood, D. R. (1992). Social cognition in organizational change: An insider–outsider approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28, pp.204–223.
- Beardwell, I. (1998) Voices On, *People Management*, May: 32–6.
- Beer, M. and Eisenstat, R. (2000) The silent killers of strategy implementation and learning, *Sloan Management Review*, 41, pp.29-40.
- Beer, M., & Noria, N. (2000) Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78, pp.133–141.
- Benson, J. (2000) Employee Voice in Union and Non-union Australian Workplaces, *British Journal of Industrial Relations*, 38 (3), pp.453–9.

- Brown, J., & Quarter, J. (1994) Resistance to change: The influence of social networks on the conversion of a privately-owned unionized business to a worker cooperative, *Economic and Industrial Democracy*, 15 (2), pp.259 – 282.
- Burkhardt, M. E. (1994) Social interaction effects following a technological change: A longitudinal investigation. *Academy of Management Journal*, 37 (4), pp.869 – 898.
- Burnes, B. (1996) *Managing change : a strategic approach to organizational dynamics*, London, Pitman.
- Choi, J. N. (2007) Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes, *Journal of Organizational Behavior*, 28 (4), pp.467-484.
- Coch, L., & French, J. R. P., Jr. (1948) Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, pp.512–532.
- Conner, D. (1992) *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail* (1st ed.). New York: Villard Books. construct (Vol. 1, pp. 15–63). New York: Academic Press. construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Crino, M. D. (1994) Employee sabotage: A random or preventable phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 6(3), 311 – 330.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999) Challenging “resistance to change.” *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, pp.25-41.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007) Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, pp.869–884.
- Dundon T., Wilkinson A., Marchington M. & Ackers P. (2004) The meanings and purpose of employee voice, *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), pp.1149-1170
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993) Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18, pp.397–428.
- Edmondson, A. C. (2003) Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams, *Journal of Management Studies*, 40, pp.1419–1452.
- Erickson, B. (1988) The relational basis of attitudes. In B. Wellman & S. Berkowitz (Eds.), *Intercorporate relations: The structural analysis of business* (pp. 99 – 121). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Farrell, D. and Rusbult, C. E. (1992) Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: the influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, pp.201–18.
- Fay, D. and Frese, M. (2001) The concept of personal initiative: an overview of validity studies, *Human Performance*, 14 (1), pp. 97-124.
- Fox, S. (1999). *The psychology of resistance to change* [In Hebrew]. Ramat Gan, Israel: Bar-Ilan University.
- Frascati Manual, European Commission, (1995)
- Freeman, R. and Medoff, J. (1984) *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Frese, M., & Fay, D. (2001) Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 23: 133-187. Greenwich, CT: JAI Press.
- Frese, M., Teng, E. and Wijnen, C. J. D. (1999) Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies, *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp.1139–55.
- Friedman, R., Chi, S. C., & Liu, L. A. (2006) An expectancy model of Chinese–American differences in conflict-avoiding, *Journal of International Business Studies*, 37, pp.76–91.
- Fuller, J.B., Marler, L.E. and Hester, K. (2006) Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: exploring aspects of an elaborated model of work design, *Journal of Organizational Behavior*, 27 (8), pp. 1089-120.
- Gibbons, D. E. (2004) Network structure and innovation ambiguity effects on diffusion in dynamic organizational fields, *Academy of Management Journal*, 47 (6), pp.938 – 951.
- Gomez, C., & Rosen, B. (2001) The leader – member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment, *Group and Organization Management*, 26 (1), pp.53 – 69.
- Graham, J. and van Dyne, L. (2006) Gathering information and exercising influence: two forms of civic virtue organizational citizenship behavior, *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 18 (2), pp. 89-109.
- Hackman, J., & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), pp.250 – 279.
- Harrison, A. A. (1968) Response competition, frequency, exploratory behavior, and liking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, pp.363–368.
- Harrison, A. A., & Zajonc, R. B. (1970) The effects of frequency and duration of exposure on response competition and affective ratings, *Journal of Psychology*, 7, pp.163–169.

- Hirschman, A. (1970) *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hsiung, H. H., (2012) Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process, *Journal of Business Ethics*, 107, pp.349–361.
- Janis, I. (1972) *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999) Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, pp.107–122.
- Judge, T.A. and Bono, J.E. (2001) A rose by any other name: are self-esteem, generalized self-efficacy, neuroticism, and locus of control indicators of a common construct?, in Roberts, B.W. and Hogan, R. (Eds), *Personality Psychology in the Workplace Decade of Behavior*, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 93-118.
- Judge, T.A., Erez, A. and Bono, J.E. (1998) The power of being positive: the relation between positive self-concept and job performance, *Human Performance*, (11), pp.167-88.
- Judge, T.A., Locke, E.A. and Durham, C.C. (1997) The dispositional causes of job satisfaction: a core evaluations approach, *Research in Organizational Behavior*, 19, pp.151-88.
- Kamdar, D. A., & Van Dyne, L. (2007) The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance, *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), pp.1286-1298.
- Kanter, R. M. (1985) Managing the human side of change. *Management Review*, 74, pp.52–56.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.
- Klaas, B. S., & DeNisi, A. S. (1989) Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance ratings, *Academy of Management Journal*, 32, pp.705–718.
- Kotter, J. P. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, pp.56-64
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979) Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, pp.106-114.
- Krefting, L. A., & Powers, K. J. (1998) Exercised voice as management failure: Implications of willing compliance theories of management and individualism for de facto employee voice, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 11, pp.263–277.
- Lam, S. S. K., & Schaubroeck, J. (2000) A field experiment testing frontline opinion leaders as change agents. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp.987-995.

- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995) Understanding organizational change: A schematic perspective, *Academy of Management Journal*, 38, pp.537-554.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007) Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model, *Journal of Management*, 33, pp.891–927.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998) Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), pp.853-868.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001) Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability, *Journal of Applied Psychology*, 86(2), pp.326-336.
- Lewin, D. and Mitchell, D. (1992) Systems of Employee Voice: Theoretical and Empirical Perspectives, *California Management Review*, 34(3), pp.95–111.
- Lewin, K. (1947) Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, pp.3-41.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identification, and transformational leadership, *Leadership Quarterly*, 21, pp.189–202.
- McCabe, D. and Lewin, D. (1992) Employee Voice: A Human Resource Management Perspective, *California Management Review*, 34(3), pp.112–23.
- McGuire, W. J. (1985) *Attitudes and attitude change*. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed., Vol. 2, pp. 233 – 346). New York: Random House.
- McMurry, R. N. (1947) The problem of resistance to change in industry, *Journal of Applied Psychology*, 31, pp.589 – 598.
- Merron, K. (1993) Let’s bury the term “resistance”, *Organization Development Journal*, 11(4), pp.77 – 86.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994) Antecedents to willingness to participate in planned organizational change, *Journal of Applied Communications Research*, 22, pp.59-60.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003) An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*, pp.40, 1453–1476.
- Millward, N., Bryson, A. and Forth, J. (2000) *All Change at Work: British Employment Relations 1980–1998 as Portrayed by the Workplace*, Industrial Relations Survey Series. London: Routledge.

- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000) Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25, pp.706–725.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003) Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations, *Journal of Management Studies*, 40, pp.1353–1358.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999) Taking charge at work: Extra role efforts to initiative workplace change, *Academy of Management Journal*, 42, pp.403–419.
- Munduate, L., & Dorado, M. A. (1998) Supervisor power bases, co-operative behaviour, and organizational commitment, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), pp.163 – 177.
- Nikolaou, I. Vakola, M. and Bouradas, D. (2008) Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Emerald Group Publishing Limited, Personnel Review*, 37 (6), pp. 666-679
- Nord, W. R., & Jermier, J. M. (1994) Overcoming resistance to resistance: Insights from a study of the shadows, *Public Administration Quarterly*, 17, pp.396-409.
- Oreg, S. & van Dam, K. (2009) Organizational justice in the context of organizational change, *Netherlands Journal of Psychology*, 65, pp.127-135.
- Oreg, S. (2003) Resistance to change: Developing an individual differences measure, *Journal of Applied Psychology*, 88, pp.680-693.
- Oreg, S. (2006) Personality, context, and resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, pp.73-101.
- Oreg, S., Vakola M. , and Armenakis, A.(2011) Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), pp.461–524.
- Piderit, S. K. (2000) Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change, *Academy of Management Review*, 25(4), pp.783 – 794.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001) Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331–69.
- Premeaux, S. F., & Bedein, A. G. (2003) Breaking the silence: The moderating effects of selfmonitoring in predicting speaking up in the workplace, *Journal of Management Studies*, 40(6), pp.1537-1562.

- Probst, T. (2002) The impact of job insecurity on employee work attitudes, job adaptation, and organizational withdrawal behaviors. In Brett, Drasgow, F. (Eds.), *The psychology of work: Theoretically based empirical research* (pp. 141-168). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Probst, T. M. (2003) Exploring employee outcomes of organizational restructuring: A Solomon four-group study, *Group and Organization Management*, 28(3), pp.416-439.
- Redfern S & Christian S, (2003) *Achieving change in health care practice*, J Eval Clin Pract.
- Robbins, T. L., Summers, T. P., & Miller, J. L. (2000) Intra- and inter-justice relationships: Assessing the direction, *Human Relations*, 53(10), pp.1329 – 1355.
- Roche, W. (2000) The End of New Industrial Relations?, *European Journal of Industrial Relations*, 6(3), pp.261–82.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G., III. (1988) Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31, pp.599-627.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1998) *Driving fear out of the workplace* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *The American Psychologist*, 55(1), pp.68 – 78.
- Sagie, A., & Koslowsky, M. (2000) *Participation and empowerment in organizations: Modeling, effectiveness, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sako, M. (1998) The Nature and Impact of Employee “Voice” in the European Car Components Industry, *Human Resource Management Journal*, 8 (2), pp.5–18.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2000) *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc.
- Schilit, W. K., & Locke, E. (1982) A study of upward influence in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 27, pp.304–316.
- Simons, T. L. (1999) Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership, *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), pp.89 – 104.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997) Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 82(3), pp.434 – 443.
- Snyder, M., & Copeland, J. (1989) Self-monitoring processes in organizational settings. In R. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization: 7-19*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Stamper, C. L., & Van Dyne, L. (2001) Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees, *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp.517–536.
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1997) *Understanding and overcoming supervisor resistance during the transition to employee empowerment*. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 10, pp. 169 – 196). Greenwich, CT: Elsevier Science/JAI Press.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008) Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate, *Personnel Psychology*, 61, pp.37–68.
- Tichy, N. M. (1983) *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*. New York: Wiley.
- Todd A (1999) Managing Radical Change, Long Range Planning, *Journal of organizational change management*, 32 (22), pp.237-244.
- Van Dyne, L., & Lepine, J. A. (1998) Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*, 41, pp.108–119.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003) Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), pp.1359-1392.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995) Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 17. (pp. 215–285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., Kamdar, D. A., & Joireman, J. (2008) In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance positive impact of LMX on voice, *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), pp.1195-1207.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009) Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety, *Journal of Applied Psychology*, 94, pp.1275–1286.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008) Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 34, pp.89–126.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010) Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation, *Journal of Applied Psychology*, 95, pp.517–529.

- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000) Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace, *Journal of Applied Psychology*, 85, pp.132-142.
- Watson, G. (1971) Resistance to change. *American Behavioral Scientist*, 14, pp.745–766.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989) Predicting exit, voice, loyalty, and neglect, *Administrative Science Quarterly*, 34, pp.521-539.
- Yukl, G. A., & Fable, C. M. (1990) Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts, *Journal of Applied Psychology*, 75, pp.132–140.
- Yukl, G., & Tracey, B. (1992) Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss, *Journal of Applied Psychology*, 77, pp.525–535.
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977) *Strategies for planned change*. New York: Wiley.
- Zander, A. (1950) Resistance to change—its analysis and prevention, *Advanced Management Journal*, 15, pp.9–11.
- Zhou, J. and George, J. M. (2001) When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice, *Journal of Applied Psychology*, 44, pp.682–96.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, 2013, Δεξιότητες στην επιχειρησιακή αριστεία. Η νέα στρατηγική ποιότητας και αποτελεσματικότητας της ΓΓΔΕ του Υπουργείου Οικονομικών.

Δημητρόπουλος, Ε., (2004). Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας. Αθήνα: Έλλην.

Πομάκη, Γ. & Αναγνωστοπούλου, Τ., (2001). Το στρες στον εργασιακό χώρο. Στο Ε. Βασιλάκη, Σ. Τριλίβα & Η. Μπεζεβέγκης (Επιμ.), *Το στρες, το άγχος και η αντιμετώπισή τους*, (σελ. 259-274). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Χολέβας Γ, *Οργάνωση και διοίκηση*, Αθήνα, Σταμούλη, 1995.

Χυτήρης Λ, *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα, Interbooks, 2001.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

- Συνοδευτική επιστολή ερωτηματολογίου
- Ερωτηματολόγιο

Αγαπητέ κύριε/Αγαπητή κυρία,

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο της Διπλωματικής μου Εργασίας με θέμα: "Η επίδραση των οργανωσιακών αλλαγών στη «φωνή» των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα".

Η έρευνα έχει στόχο να εξετάσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για θέματα που αφορούν την εργασία τους και την αλλαγή που έχει γίνει ή πρόκειται να γίνει στους οργανισμούς τους μέσω των συγχωνεύσεων τμημάτων και οργανισμών.

Ο συνολικός χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 10 λεπτά.

Καθώς επιθυμούμε την αρτιότερη διερεύνηση, **θα θέλαμε να δώσετε ένα άλλο ερωτηματολόγιο σε ένα συνάδελφό σας.**

Σημαντικές Επισημάνσεις:

- Οι ερωτήσεις που ακολουθούν έχουν προσωπικό χαρακτήρα.
- Οι απαντήσεις σας είναι **εμπιστευτικές** και η **ανωνυμία** σας θα τηρηθεί με αυστηρότητα. Οι απαντήσεις σας δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας **ενώ σε καμία περίπτωση δε θα γίνει αναφορά σε συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.**
- Είναι πολύ σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. **Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.**

Σας ευχαριστώ πολύ για τη βοήθεια σας!

Με εκτίμηση Μαλαματάρη Ντόρα

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ηλικία	<input type="checkbox"/> Κάτω από 29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50-59 <input type="checkbox"/> Πάνω από 60
Φύλο	<input type="checkbox"/> Γυναίκα <input type="checkbox"/> Άνδρας
Επίπεδο σπουδών	<input type="checkbox"/> Γυμνάσιο <input type="checkbox"/> Λύκειο <input type="checkbox"/> ΙΕΚ <input type="checkbox"/> ΑΕΙ/ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/> Διδακτορικό
Πόσα χρόνια εργάζεστε στο δημόσιο τομέα;	<input type="checkbox"/> 0 – 10 χρόνια <input type="checkbox"/> 11 – 20 χρόνια <input type="checkbox"/> 21 – 30 χρόνια <input type="checkbox"/> Περισσότερα από 30 χρόνια
Πόσα άτομα εργάζονται στο τμήμα σας;	<input type="checkbox"/> 0 έως 10 <input type="checkbox"/> 11 έως 20 <input type="checkbox"/> Περισσότερα από 20
Έχετε και διοικητικά καθήκοντα;	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι

B. Η άποψη και η στάση του εργαζομένου για τη δουλειά του

Παρακαλούμε δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ Απόλυτα

1. Είμαι αφοσιωμένος/η στη δουλειά μου και ποτέ δεν κάνω λάθη.	1	2	3	4	5
2. Εργάζομαι σκληρά και δεν παραπονιέμαι ποτέ σε συναδέλφους ή οργανισμούς.	1	2	3	4	5
3. Προσπαθώ να αποφύγω τη δημιουργία προβλημάτων για τους συναδέλφους.	1	2	3	4	5
4. Συμμορφώνομαι με τους κανόνες και τις διαδικασίες του οργανισμού ακόμη και όταν κανείς δεν παρακολουθεί, ακόμα και αν υπάρχουν στοιχεία που δεν μπορούν να εντοπιστούν.	1	2	3	4	5
5. Εκτελώ ακριβώς τις αποφάσεις του προϊσταμένου μου ακόμη και όταν κανείς δεν παρακολουθεί.	1	2	3	4	5
6. Ακολουθώ πάντα τις οδηγίες του/της προϊσταμένου/ης μου.	1	2	3	4	5
7. Προσπαθώ να αποφύγω τη δημιουργία προβλημάτων στον/στην προϊστάμενό/ή μου.	1	2	3	4	5

Γ. Η «φωνή» του εργαζομένου μέσα στο τμήμα και ευρύτερα

Παρακαλούμε δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ Απόλυτα

8. Αναπτύσσω και κάνω συστάσεις σε συναδέλφους για θέματα που επηρεάζουν το τμήμα μας.	1	2	3	4	5
9. Μιλώ ανοιχτά και ενθαρρύνω τους συναδέλφους να εμπλακούν σε θέματα που	1	2	3	4	5

επηρεάζουν το τμήμα μας.					
10. Γνωστοποιώ τις απόψεις μου για θέματα της εργασίας σε συναδέλφους, ακόμα και αν η άποψή μου είναι διαφορετική και οι συνάδελφοι διαφωνούν μαζί μου.	1	2	3	4	5
11. Μιλώ σε συναδέλφους με νέες ιδέες για σχέδια ή αλλαγές στις διαδικασίες.	1	2	3	4	5
12. Δίνω εποικοδομητικές προτάσεις στους συναδέλφους για να βελτιωθεί το έργο τους.	1	2	3	4	5
13. Εάν οι συνάδελφοί μου έκαναν λάθη στη δουλειά τους, θα τους έδειχνα πώς και θα τους βοηθούσα να τα διορθώσουν.	1	2	3	4	5
14. Αναπτύσσω και κάνω συστάσεις προς τον προϊστάμενο σχετικά με θέματα που επηρεάζουν την οργάνωσή μας.	1	2	3	4	5
15. Μιλώ ανοιχτά και επηρεάζω τον προϊστάμενο σε θέματα που επηρεάζουν τον οργανισμό.	1	2	3	4	5
16. Γνωστοποιώ τις απόψεις μου για θέματα εργασίας στον προϊστάμενο μου, ακόμη και αν η γνώμη μου είναι διαφορετική και ο/η προϊστάμενός/ή μου διαφωνεί μαζί μου.	1	2	3	4	5
17. Μιλώ στον/ην προϊστάμενό/ή μου με νέες ιδέες για σχέδια ή αλλαγές στις διαδικασίες.	1	2	3	4	5
18. Δίνω εποικοδομητικές προτάσεις στον/ην προϊστάμενό/ή μου για να βελτιώσει το έργο του.	1	2	3	4	5
19. Επισημαίνω στον/ην προϊστάμενό/ή μου διαδικασίες που είναι περιττές ή άσκοπες .	1	2	3	4	5
20. Εάν ο/η προϊστάμενός/ή μου έκανε λάθη στη δουλειά του, θα του/της έδειχνα και θα τον/τη βοηθούσα να τα διορθώσει.	1	2	3	4	5
21. Προσπαθώ να πείσω τον/την προϊστάμενό/ή μου να αλλάξει κανόνες ή πολιτικές του οργανισμού που είναι μη παραγωγικές ή αντιπαραγωγικές.	1	2	3	4	5
22. Προτείνω στον/ην προϊστάμενό/ή μου να εισαγάγει νέες δομές, τεχνολογίες ή προσεγγίσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας.	1	2	3	4	5

Δ. Η άποψη του εργαζομένου για την επικείμενη αλλαγή στον οργανισμό

Παρακαλούμε δηλώστε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ Απόλυτα

23. Υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για να κάνουμε αυτή την αλλαγή	1	2	3	4	5
24. Υπάρχει μια σειρά από ορθολογικούς λόγους για το γιατί πρέπει να γίνει αυτή η αλλαγή.	1	2	3	4	5
25. Κανείς δεν εξήγησε γιατί πρέπει να γίνει αυτή η αλλαγή	1	2	3	4	5
26. Η αλλαγή αυτή είναι σαφώς απαραίτητη	1	2	3	4	5
27. Ο χρόνος που ξοδεύουμε για την αλλαγή αυτή θα πρέπει να δαπανηθεί σε κάτι άλλο	1	2	3	4	5
28. Νομίζω ότι εφαρμόζουμε αυτή την αλλαγή μόνο και μόνο επειδή μπορούμε	1	2	3	4	5
29. Νομίζω ότι υπάρχουν πραγματικές ανάγκες του οργανισμού που κάνουν την αλλαγή απαραίτητη	1	2	3	4	5
30. Δεν καταλαβαίνω πώς αυτή η αλλαγή θα κάνει τα πράγματα καλύτερα από ότι είναι τώρα	1	2	3	4	5
31. Σε ότι με αφορά, ο οργανισμός μας δεν έχει κάποιο πρόβλημα που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί από αυτή την αλλαγή	1	2	3	4	5
32. Είμαι καχύποπτος/η για τους λόγους για τους οποίους έχει τεθεί σε εφαρμογή η συγκεκριμένη αλλαγή	1	2	3	4	5
33. Η αλλαγή αυτή συνέβη μετά από μια ορθή αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού	1	2	3	4	5
34. Είναι κρίσιμο για μας να κινηθούμε προς την κατεύθυνση που κινούμαστε με αυτή την αλλαγή	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!!