



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΤΡΕΣ,

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Της

ΚΑΛΛΙΟΠΗΣ ΠΟΥΛΙΟΥ του ΝΙΚΟΛΑΟΥ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : κα Κάτου Α. Αναστασία

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Σεπτέμβριος 2022

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα Κάτου Αναστασία. Εκτός από την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση της για την εκπόνηση της εργασίας μου, η διδασκαλία της και οι γνώσεις της σε συνδυασμό με τον ευγενικό της χαρακτήρα, συνέβαλαν καθοριστικά στο να εντρυφήσω στην μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου που ανταποκρίθηκαν θετικά και συμμετείχαν στην έρευνα με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, και τους συμφοιτητές μου για την βοήθεια τους και τις στιγμές που μοιραστήκαμε καθ' όλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, ιδιαίτερα στην δύσκολη αυτή συγκυρία της πανδημίας.

Επιπλέον, οφείλω ευγνωμοσύνη στους γονείς μου και στα αδέρφια μου για την υποστήριξη τους, χωρίς την οποία δεν θα ήμουν το ίδιο. Ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ στην μητέρα μου Αγγελική για την ψυχολογική υποστήριξη και την έμπρακτη βοήθεια της στην ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Τέλος, οφείλω ένα τεράστιο ευχαριστώ, στην κινητήρια δύναμη μου, στον σύζυγό μου Θανάση, για την απεριόριστη αγάπη και ενθάρρυνση του και σε αυτό το βήμα της ζωής μου. Όταν ξεκίνησα το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα, η οικογένεια μας αποτελούνταν από δύο μέλη και τώρα στην ολοκλήρωση του, είμαστε πλέον τρία, αφού ήρθε στον κόσμο το μικρό μας θαυματάκι, το πιο όμορφο «πτυχίο» της ζωής μου, η κορούλα μας, στην οποία και αφιερώνω όλη αυτήν την προσπάθεια μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει το ρόλο της ηγεσίας στο βαθμό εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών και του βαθμού αντίστασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα και η διερεύνηση του κατά πόσο οι οργανωτικές αλλαγές επηρεάζουν το εργασιακό άγχος των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε δείγμα 154 εργαζομένων από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Η συλλογή των δεδομένων βασίστηκε σε ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε στο δείγμα με χρήση της πλατφόρμας Google Forms. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα αναγνωρίζουν πως οι προϊστάμενοι/ διευθυντές τους υιοθετούν σε μέτριο βαθμό συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας και συναλλακτικής ηγεσίας ενώ σε μικρότερο βαθμό αναγνώρισαν πως υιοθετούν συμπεριφορές της παθητικής ηγεσίας. Τα ευρήματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στο δημόσιο έχουν μικρό επίπεδο αντίστασης στις οργανωτικές αλλαγές αλλά αναγνωρίζουν ότι στο χώρο εργασίας τους σε μέτριο βαθμό υποστηρίζονται αποτελεσματικά οι οργανωτικές αλλαγές. Επιπρόσθετα, προέκυψε πως οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα εμφανίζουν ένα μέτριο επίπεδο εργασιακού άγχους. Από την έρευνα προέκυψε πως η άσκηση στρατηγικών μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος για να εφαρμοστούν οι οργανωτικές αλλαγές στο δημόσιο και να μειωθεί το επίπεδο αντίστασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές. Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική έμμεση επίδραση στο εργασιακό άγχος των εργαζομένων μέσα από τη βελτίωση του τρόπου εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών στο δημόσιο.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Οργανωτικές Αλλαγές, Εργασιακό Στρες

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to investigate the role of leadership on the degree of implementation of organizational changes and the degree of resistance of employees to organizational changes in the public sector and to investigate whether organizational changes affect the job stress of employees in the public sector. For this purpose, a quantitative survey was conducted on a sample of 154 employees from the wider public sector in Greece. Data collection was based on a questionnaire which was distributed to the sample using the Google Forms platform. The results of the survey showed that public sector employees acknowledge that their supervisors/managers adopt to a moderate extent behaviors of transformational leadership and transactional leadership while to a lesser extent they acknowledged that they adopt behaviors of passive leadership. The findings showed that public sector employees have a low level of resistance to organizational change but they recognize that in their workplace to a moderate extent organizational change is effectively supported. In addition, it was found that public sector employees exhibit a moderate level of job stress. The research revealed that practicing transformational leadership strategies appears to be the most effective way to implement organizational change in the public sector and reduce the level of resistance to organizational change among employees. Furthermore, transformational leadership has a significant indirect effect on employees' job stress through improving the way organizational changes are implemented in the public sector.

Keywords: Leadership, organizational change, work stress

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	i
ABSTRACT	ii
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	vi
ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	vii
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2. Θεωρητικό πλαίσιο	3
2.1 Ηγεσία	3
2.1.1. Η έννοια της ηγεσίας	3
2.1.2. Τύποι ηγεσίας.....	4
2.2 Οργανωτική αλλαγή	6
2.2.1. Η έννοια της αλλαγής	6
2.2.2. Τύποι οργανωτικής αλλαγής	7
2.2.3. Σκοπός οργανωτικών αλλαγών.....	10
2.2.4. Προσδιοριστικοί παράγοντες οργανωτικής αλλαγής	12
2.3 Εργασιακό στρες	14
2.3.1. Ορισμός εργασιακού στρες	14
2.3.2. Θεωρητικά μοντέλα εργασιακού στρες.....	15
2.3.2.1. Το μοντέλο «Demands – Resources balance»	15
2.3.2.2 Το μοντέλο «Demand – Control – Support model».....	16
2.3.3. Παράγοντες που συμβάλλουν στο εργασιακό στρες.....	18
2.3.3.1 Απαιτήσεις Εργασίας.....	18
2.3.3.2 Απαιτήσεις καθηκόντων	19
2.4 Οργανωτική αλλαγή και εργασιακό στρες	20
2.5 Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωτική αλλαγή	21
2.6 Ο ρόλος της ηγεσίας στο εργασιακό στρες	24
2.6.1 Ο ρόλος της τοξικής/ παθητικής ηγεσίας.....	26
2.6.2 Ο ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	27

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας.....	28
3.1 Ερευνητικές υποθέσεις.....	28
3.2 Ερευνητικός σχεδιασμός.....	29
3.3 Πληθυσμός και δείγμα έρευνας	29
3.4 Εργαλείο έρευνας	29
3.5 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης.....	31
Κεφάλαιο 4.Αποτελέσματα	33
4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά	33
4.2. Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης και ανάλυσης αξιοπιστίας.....	36
4.3. Περιγραφικά αποτελέσματα για το στιλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα	40
4.4. Απόψεις εργαζομένων για την οργανωτική αλλαγή και επίπεδο αντίστασης στην οργανωτική αλλαγή.....	49
4.5. Αποτελέσματα για το επίπεδο εργασιακού στρες των εργαζομένων	54
4.6. Αποτελέσματα μονομεταβλητής ανάλυσης για τις συσχετίσεις μεταξύ στιλ ηγεσίας, οργανωτικής αλλαγής και εργασιακού στρες.....	59
4.7. Διερεύνηση ερευνητικών υποθέσεων: Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (SEM)	63
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα και προτάσεις.....	71
5.1 Συμπεράσματα	71
5.2 Περιορισμοί έρευνας	72
5.3 Προτάσεις.....	72
Βιβλιογραφία	74
Παράρτημα Α. Ερωτηματολόγιο	88
Μέρος Α. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος	88
Μέρος Β. Εργασιακό άγχος.....	88
ΜέροςΓ. Τύπος ηγεσίας	89
ΜέροςΔ. Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή	91

Μέρος Ε. Απόψεις για την οργανωσιακή αλλαγή	92
--	-----------

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Αποτελέσματα bootstrapping (5000 τυχαίες επαναλήψεις) για την επιβεβαιωτική ανάλυση για το σύνολο των διαστάσεων του ερωτηματολογίου	37
Πίνακας 2. Αποτελέσματα αξιοπιστίας των τελικών διαστάσεων του ερωτηματολογίου	39
Πίνακας 3. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας	40
Πίνακας 4. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το συναλλακτικό στιλ ηγεσίας	44
Πίνακας 5. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το παθητικό στιλ ηγεσίας	47
Πίνακας 6. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις διαστάσεις της αντίστασης στην αλλαγή.....	50
Πίνακας 7. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις απόψεις των εργαζομένων για την οργανωτική αλλαγή	53
Πίνακας 8. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις διαστάσεις του εργασιακού στρέψ.....	55
Πίνακας 9. Αποτελέσματα συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων της ηγεσίας με την αντίδραση στην αλλαγή και την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής	61
Πίνακας 10. Αποτελέσματα συσχετίσεων μεταξύ της αντίδρασης στην αλλαγή και την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής με το εργασιακό στρες	62
Πίνακας 11. Αποτελέσματα άμεσων επιδράσεων μοντέλου SEM βάση bootstrapping 5000 δειγμάτων	66
Πίνακας 12. Αποτελέσματα έμμεσων επιδράσεων μοντέλου SEM βάση bootstrapping 5000 δειγμάτων	69
Πίνακας 13. Αποτελέσματα για την προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου SEM....	70

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Ερευνητικό μοντέλο έρευνας.....	29
Διάγραμμα 2. Ποσοστιαία κατανομή για το φύλο των εργαζομένων στο δείγμα	33
Διάγραμμα 3. Ποσοστιαία κατανομή για την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων στο δείγμα	34
Διάγραμμα 4. Ποσοστιαία κατανομή για το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων στο δείγμα.....	35
Διάγραμμα 5. Ποσοστιαία κατανομή των ετών προϋπηρεσίας των εργαζομένων στο δείγμα	36
Διάγραμμα 6. Κατανομή της μεταβλητής «Ανταπόκριση».....	41
Διάγραμμα 7. Κατανομή της μεταβλητής «Υποστήριξη».....	42
Διάγραμμα 8. Κατανομή της μεταβλητής «Ανάπτυξη προσωπικού».....	43
Διάγραμμα 9. Κατανομή της μεταβλητής «Εξαρτημένη ανταμοιβή»	45
Διάγραμμα 10. Κατανομή της μεταβλητής «Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)».....	46
Διάγραμμα 11. Κατανομή της μεταβλητής «Ελεύθερη ηγεσία»	48
Διάγραμμα 12. Κατανομή της μεταβλητής «Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)»..	49
Διάγραμμα 13. Κατανομή της μεταβλητής «Αναζήτηση ρουτίνας»	51
Διάγραμμα 14. Κατανομή της μεταβλητής «Συναισθηματική αντίδραση»	52
Διάγραμμα 15. Κατανομή της μεταβλητής «Οργανωτική αλλαγή»	54
Διάγραμμα 16. Κατανομή της μεταβλητής «Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία»	56
Διάγραμμα 17. Κατανομή της μεταβλητής «Επίδραση στην υγεία»	57
Διάγραμμα 18. Κατανομή της μεταβλητής «Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας».....	58
Διάγραμμα 19. Κατανομή της μεταβλητής «Άγχος μη επάρκειας»	59
Διάγραμμα 20. Δομή του μοντέλου SEM στο περιβάλλον του SMARTPLS 4.....	64
Διάγραμμα 21. Αποτελέσματα μοντέλου SEM μέσω bootstrapping με χρήση 5000 δειγμάτων.....	65

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα μεταβάλλονται συνεχώς και οι αλλαγές αυτές έχουν επιπτώσεις στη συνεχή απόδοση και επιβίωση τους. Ωστόσο, το να συμβαδίζουν με τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους αποτελεί συχνά πρόκληση για τους οργανισμούς. Όταν οι οργανισμοί αποτυγχάνουν να δημιουργήσουν συνεχώς προσαρμοστικά συστήματα και προκύπτει αναντιστοιχία μεταξύ των οργανισμών και των περιβαλλοντικών απαιτήσεων, η προγραμματισμένη οργανωτική αλλαγή καθίσταται αναγκαία για τους οργανισμούς προκειμένου να ανταποκριθούν στις περιβαλλοντικές αλλαγές (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Αυτές οι συνθήκες που απαιτούν οργανωτικές αλλαγές έχουν επίπτωση στο άγχος των εργαζομένων, που καλούνται να ανταποκριθούν αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες εργασίας (Castillo, Fernandez & Sallan, 2018).

Το άγχος γίνεται όλο και πιο συνηθισμένο στην καθημερινή ζωή των σύγχρονων ατόμων. Υπολογίζεται ότι περίπου το 50-70% των σημερινών ασθενειών συσχετίζονται με το στρες (Kim & Cho, 2020). Επιπλέον, ορισμένες έρευνες αναφέρουν ότι το 50-60% των χαμένων εργάσιμων ημερών οφείλεται στο εργασιακό άγχος (Taïbi et al., 2021). Το εργασιακό άγχος επηρεάζει επίσης σε μεγάλο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων ενώ μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις σε έναν οργανισμό. Πολλοί ερευνητές συμφωνούν ότι διάφορες καταστάσεις σε μια εταιρεία, όπως οι συνθήκες εργασίας, οι οργανωτικές αλλαγές και η ηγεσία συνδέονται με το εργασιακό στρες (Baysak & Yener, 2015; Foy et al., 2019; Harms et al., 2017; Smollan, 2015). Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει το ρόλο της ηγεσίας στο βαθμό εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών και του βαθμού αντίστασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα και η διερεύνηση του κατά πόσο οι οργανωτικές αλλαγές επηρεάζουν το εργασιακό άγχος των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Αναλυτικά οι επιμέρους στόχοι της διπλωματικής εργασίας είναι:

- Να καταγράψει το κατά πόσο το στιλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα επηρεάζει την αποτελεσματική εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών.
- Να καταγράψει το κατά πόσο το στιλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα επηρεάζει το επίπεδο αντίστασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές.

- Να καταγράψει το κατά πόσο η αποτελεσματική εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών επηρεάζει το εργασιακό άγχος των εργαζομένων.
- Να καταγράψει το κατά πόσο το επίπεδο αντίστασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές επηρεάζει το εργασιακό άγχος των εργαζομένων.
- Να διερευνήσει τις πιθανές έμμεσες επιδράσεις του στιλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα στο εργασιακό άγχος των εργαζομένων.

Η διπλωματική εργασία διαχωρίζεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο (Εισαγωγή) παρουσιάστηκε ο θεωρητικός προβληματισμός που μας οδήγησε στην πραγματοποίηση της διπλωματικής εργασίας και αναφέρθηκαν οι επιμέρους στόχοι της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας ενώ στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης δεδομένων ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας.

Κεφάλαιο 2. Θεωρητικό πλαίσιο

2.1 Ηγεσία

2.1.1. Η έννοια της ηγεσίας

Ο Bennis (2009) ορίζει την ηγεσία ως την ικανότητα ενός προϊσταμένου ή διευθυντή να φέρει ένα όραμα, λαμβάνοντας γρήγορες αποφάσεις και εμπνέοντας τους άλλους. Επιπλέον, η ηγεσία δεν είναι μόνο η διαχείριση αλλά και η βελτίωση των επιχειρηματικών λειτουργιών και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των οπαδών. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί σαφείς δεξιότητες επικοινωνίας και ικανότητα εντοπισμού των μέγιστων δυνατοτήτων της εταιρείας και του προσωπικού της. (Bass & Riggio, 2006; Bennis, 2009.) Ομοίως, σύμφωνα με τον Gordon (2017), ένα από τα πιο κρίσιμα χαρακτηριστικά που περιγράφουν την ηγεσία είναι η ικανότητα να καθοδηγείται η κουλτούρα δημιουργώντας ένα περιβάλλον που δίνει ενέργεια στους ανθρώπους, τους επιτρέπει να αναπτυχθούν, να εξελιχθούν και να κάνουν το καλύτερο δυνατό.

Επιπλέον, ο Kotter (2014) υπογραμμίζει ότι η ηγεσία (leadership) και η διοίκηση/ διαχείριση (management) δεν είναι ταυτόσημοι όροι. Η ηγεσία καθοδηγεί τους ανθρώπους και την εταιρεία προς τη σωστή κατεύθυνση μέσω της ενδυνάμωσης και της έμπνευσης, επιτρέποντας αντικειμενικά στους ανθρώπους να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους, ενώ η διαχείριση είναι ένα σύνολο διαδικασιών που βοηθούν την εταιρεία να είναι αξιόπιστη και αποτελεσματική. Επίσης, ο Kotter ισχυρίζεται ότι η ηγεσία δεν είναι κάτι που μπορούν να ασκήσουν μόνο οι μάνατζερ, αλλά κάθε άτομο σε έναν οργανισμό. (Kotter & Cohen, 2002; Kotter, 2014).

Δεδομένων των παραπάνω, οι ηγετικές δεξιότητες ενισχύουν τη διοίκηση ενός οργανισμού και τα άτομα του. Η ηγεσία επιτρέπει σε άτομα με επιρροή να κάνουν τη διαφορά για μια επιχείρηση, να ενώνουν τους ανθρώπους για μια διαδικασία μετάβασης, να επηρεάζουν τα κίνητρά τους και πολλά άλλα. Οι ηγέτες δημιουργούν και διατηρούν την εμπιστοσύνη με το να είναι αξιόπιστοι και συνεκτικοί. Οι ηγέτες έτσι επικυρώνουν τον εαυτό τους τιμώντας τις υποσχέσεις τους, υποστηρίζοντας τους

συναδέλφους σε σημαντικές στιγμές και παρέχοντας όραμα και σημαντικά κίνητρα. (Bennis, 2009).

2.1.2. Τύποι ηγεσίας

Οι εξελίξεις και οι αλλαγές τον τελευταίο αιώνα έχουν αποκαλύψει νέες προσεγγίσεις ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική, η συναλλακτική και η παθητική ηγεσία. Μία από τις πιο ολοκληρωμένες θεωρίες ηγεσίας για οργανωτικό μετασχηματισμό είναι οι θεωρίες μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας. Ενώ ο Burns (1978) έφερε στο προσκήνιο τις αρχικές ιδέες για τη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία με πολιτικούς όρους, ο Bass (1985) την βελτίωσε δίνοντας κάποιες βασικές ιδιότητες που της επιτρέπουν να διακρίνεται από άλλους τύπους ηγεσίας. Αυτά τα χαρακτηριστικά παρατίθενται με βάση των θεωρία των Bass και Avolio (2004) πιο κάτω.

Μετασχηματιστική ηγεσία: Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας που αναδύεται ως αποτέλεσμα της διαδικασίας μετασχηματισμού μεταξύ των ηγετών και των οπαδών τους. Οι ηγέτες προσφέρουν βραβεία για τις επιδόσεις των οπαδών τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θα εφαρμόσουν την αλλαγή αφού πρώτα αναπτύξουν ένα όραμα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με πνευματική τόνωση, δηλαδή οι ηγέτες θέτουν δύσκολους στόχους για τους υπαλλήλους τους και τους ενθαρρύνουν να ξανασκεφτούν τους παλιούς τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας (Bass & Avolio, 2004). Ο ηγέτης μπορεί να καταστήσει την αλλαγή ελκυστική και να επιτύχει την αλλαγή με επιτυχία, διασφαλίζοντας ότι ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις επίτευξης και βελτίωσης μόνο των εργαζομένων. Εάν ο ηγέτης μπορεί να παρέχει υποστήριξη, καθοδήγηση και καθοδήγηση στους υπαλλήλους του/της με μια εξατομικευμένη προσέγγιση σε αυτή τη διαδικασία, αυτό μπορεί να διευκολύνει την αλλαγή (Northouse, 2016). Αυτές οι ενέργειες καθοδήγησης είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την επίτευξη μετασχηματισμών μεγάλης κλίμακας και τη διασφάλιση της δημιουργίας ομάδων αυτοδιαχείρισης. Και πολλές από τις σύγχρονες επιχειρήσεις υιοθετούν ομαδική εργασία για την οικοδόμηση ενός οργανισμού, που αποτελεί από μόνο του έναν σημαντικό μετασχηματισμό (Syaiifuddin, 2016). Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ορισμένες βασικές ιδιότητες

που της επιτρέπουν να διακρίνεται από άλλους τύπους ηγεσίας. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα εξής (Bass & Avolio, 2004):

1. Χάρisma: Αποφασιστικότητα αποστολής και οράματος, κουλτούρα, υπερηφάνεια, σεβασμός και αυτοπεποίθηση.
2. Έμπνευση: Χρήση συμβόλων που κατευθύνουν τις προσπάθειες, καταγραφή σημαντικών στόχων με απλές μεθόδους.
3. Διανοητική διέγερση: Παροχή υποστήριξης για επίλυση προβλημάτων με έξυπνο, ορθολογικό και προσεκτικό τρόπο.
4. Εξατομικευμένη εκτίμηση: Προσφορά προσωπικού ενδιαφέροντος, καθοδήγησης και συμβουλευτικής για κάθε άτομο.

Συναλλακτική ηγεσία: Η συναλλακτική ηγεσία είναι ένα μοντέλο που βασίζεται στην αμοιβαία ανταλλαγή. Σε αυτό το είδος ανταλλαγής, οι ακόλουθοι βραβεύονται με ένα βραβείο όταν εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους και αντιμετωπίζουν τιμωρία όταν δεν το κάνουν. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί οργανωτικούς πόρους για να εξασφαλίσει ότι οι οπαδοί του/της είναι υπάκουοι και πρόθυμοι να εργαστούν (Bass & Avolio, 2004). Οι συναλλακτικοί ηγέτες έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα εξής (Bass & Avolio, 2004):

1. Εξαρτημένη ανταμοιβή: Υποσχόμενες ανταμοιβές για την καλή απόδοση και αναγνώριση των επιτυχιών.
2. Διαχείριση κατ' εξαίρεση (ενεργή): Διερεύνηση αποκλίσεων από κανόνες και πρότυπα, λήψη διορθωτικών μέτρων.

Παθητική ηγεσία: Ο παθητικός ηγέτης δεν έχει σαφή προγραμματισμό, δε συμμετέχει σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και αποτυγχάνει να ενθαρρύνει άλλους να το κάνουν. Οι δύο μορφές παθητικής ηγεσίας είναι η διαχείριση *laissez-faire* (Ελεύθερη Ηγεσία) και η παθητική διαχείριση με εξαίρεση (Bass & Avolio, 2004). Η διαχείριση *Laissez-faire* υποδηλώνει το στυλ των ηγετών που στοχεύουν στο να προσφέρουν ένα άνετο περιβάλλον για τους υπαλλήλους επιτρέποντάς τους να μάθουν να παίρνουν σωστές αποφάσεις μόνοι τους (Bass & Avolio, 2004). Πολλοί ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι αυτό το στυλ ηγεσίας, το οποίο απαιτεί τη λιγότερη δραστηριότητα εκ μέρους των ηγετών, είναι το λιγότερο αποτελεσματικό από όλα τα πιθανά στυλ ηγεσίας (Thomson et al., 2016).

2.2 Οργανωτική αλλαγή

2.2.1. Η έννοια της αλλαγής

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από μια κατάσταση αλληπάλληλων αλλαγών. Οι αλλαγές πάντα υπήρχαν. Ωστόσο, εκτιμάται ότι τα τελευταία είκοσι χρόνια ο αριθμός των αλλαγών αντιστοιχεί στον αριθμό των αλλαγών που συνέβησαν τα τελευταία διακόσια χρόνια. Συνεπώς, δικαίως μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την εποχή μας ως «Εποχή των Αλλαγών» (Hanelt et al., 2020).

Ο όρος "αλλαγή" ορίζεται ως η μετάβαση ενός καθεστώτος σε ένα άλλο, ή αλλιώς, η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα άλλο. Αυτή η μετάβαση είναι η διαδικασία προσαρμογής και επανένταξης ενός ατόμου ή οργανωμένων ομάδων πολλών ατόμων (για παράδειγμα κοινωνικών ομάδων ή οικονομικών ομάδων) σε ένα νέο περιβάλλον, όπου μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

Οι Hanelt et al. (2020) ορίζουν την «αλλαγή» ως ένα σύνθετο ψυχολογικό γεγονός, το οποίο πρέπει να γίνεται σεβαστό και να υιοθετείται προσεκτικά. Σύμφωνα με τον Mullins (1999) η «αλλαγή» είναι ένα διορθωτικό αποτέλεσμα. Τα πάντα και όλοι υπόκεινται σε συνεχείς αλλαγές. Η αλλαγή είναι αναπόφευκτη στην κοινωνική ζωή και κατά συνέπεια στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, η ανάγκη για αλλαγή είναι πιο κρίσιμη από ποτέ (Jacobs, van Witteloostuijn & Christe-Zeyse, 2013). Η έννοια της αλλαγής είναι συνώνυμη με τον τρόπο δραστηριοποίησης στις επιχειρήσεις (Appelbaum, St-Pierre & Glavas, 1998). Η διαδικασία αλλαγής είναι μια διαδικασία συνεχούς ανανέωσης και επαναπροσδιορισμού μιας επιχειρηματικής κατεύθυνσης, στρατηγικής και ικανοτήτων, προκειμένου να προσαρμοστεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τις απαιτήσεις των πελατών (εσωτερικούς και εξωτερικούς) (transformation, 2008). Μια έρευνα από την «American Management Association» έδειξε ότι στο 84% των αμερικανικών επιχειρήσεων εξελίσσεται τουλάχιστον μία ουσιαστική οργανωτική αλλαγή κάθε χρόνο, ενώ στο 46% εκπληρώνονται τρεις ή περισσότερες αλλαγές (Weber & Weber, 2001). Η μεγαλύτερη πλειονότητα αυτών των αλλαγών συνιστά αναδιοργάνωση των υφιστάμενων δομών και φιλοσοφιών προκειμένου οι επιχειρήσεις να είναι πιο

ανταγωνιστικές (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Στην πραγματικότητα θεωρείται ότι η αλλαγή για έναν οργανισμό είναι θεμελιώδης προϋπόθεση για τη μελλοντική του επιβίωση. Μόνο οι οργανισμοί που είναι «Πρωτοπόροι» στον τομέα τους μπορούν να ανταγωνιστούν την αξίωση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του 21ου αιώνα (Fernandez & Rainey, 2006).

Οι ειδικοί στη διαχείριση των αλλαγών ορίζουν την οργανωτική αλλαγή ως ένα γεγονός ή μια διαδικασία όπου ένας οργανισμός επιδιώκει να βελτιώσει την κατάσταση, την απόδοση ή την κουλτούρα του αλλάζοντας τη δομή, τη στρατηγική ή τις μεθόδους εργασίας του (Anderson & Ackerman Anderson 2010; Kotter, 2014). Επιπλέον, ο Lewis (2011) ορίζει την οργανωτική αλλαγή ως εξέχον χαρακτηριστικό που ορίζει τον «χαρακτήρα» των επιχειρήσεων. Η οργανωτική αλλαγή εμφανίζεται σε διάφορα μεγέθη: από μικρές διαδικαστικές αλλαγές σε μια μονάδα, έως αλλαγή μεγάλης κλίμακας. Επιπλέον, ο προγραμματισμένος μετασχηματισμός της εταιρείας θεωρείται συχνά ως ένας τρόπος για να σημειωθεί πρόοδος. Τελικά, οι οργανωτικές αλλαγές επηρεάζουν ολόκληρη την εταιρεία και επηρεάζουν την εργασιακή κουλτούρα.

Συνολικά, υπάρχει μεγάλος αριθμός μελετών και διαφορετικές προοπτικές για την οργανωτική αλλαγή. Οι υπάρχουσες θεωρίες περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, μελέτες για την αντίσταση των εργαζομένων, τη δέσμευση, την ηγεσία και την επικοινωνία κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής. Πολλοί συγγραφείς διαχείρισης αλλαγών και ηγεσίας δηλώνουν ότι η διαχείριση αλλαγών μπορεί να είναι κάπως δύσκολη για τις εταιρείες. Επομένως, αυτό το θέμα είναι ενδιαφέρον για την έρευνα λόγω της σημασίας και των ιδιαιτεροτήτων του.

Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι η οργανωτική αλλαγή είναι παράγωγο διαφορετικών παραγόντων, όπως οι πιέσεις της αγοράς, η οικονομική ύφεση, οι πολιτισμικές αλλαγές, οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι συγχωνεύσεις εταιρειών ή οι αλλαγές στη διαθεσιμότητα πόρων. Αυτοί οι παράγοντες είτε ανάγκασαν είτε οδήγησαν τις επιχειρήσεις να ξεκινήσουν οι ίδιοι αλλαγές για να ευδοκιμήσουν ή να επιβιώσουν. (Kotter & Cohen 2002; Anderson & Ackerman Anderson 2010; Lewis 2011).

2.2.2. Τύποι οργανωτικής αλλαγής

Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν πολλές αναφορές σχετικά με τα είδη των οργανωτικών αλλαγών ανάλογα με την έκταση, το περιεχόμενο, την πηγή, τη συχνότητα, τη διαδικασία και τον λόγο (προληπτικό ή κατασταλακτικό) για τον οποίο γίνονται. Όταν οι αλλαγές γίνονται σε περιορισμένη κλίμακα, είναι εξελικτικές και έχουν αντίκτυπο σε συγκεκριμένα τμήματα ή δραστηριότητες, ονομάζονται πρώτης κατηγορίας. Όταν πραγματοποιούνται σε μεγάλη κλίμακα, είναι ριζικές, στρατηγικές και επηρεάζουν ολόκληρη τη λειτουργία του οργανισμού που ονομάζονται αλλαγές δεύτερης τάξης (Nery, Franco & Neiva, 2019). Οι Barnett και Carroll (1995) κάνουν διάκριση μεταξύ της διαδικασίας και του περιεχομένου της αλλαγής. Το περιεχόμενο αναφέρεται στο τι πραγματικά αλλάζει μέσα σε έναν οργανισμό και εστιάζει στην κατάσταση πριν από την αλλαγή και τις συνέπειές της. Η διαδικασία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο συμβαίνει η αλλαγή και εξετάζει τη σειρά των γεγονότων με την πάροδο του χρόνου καθώς η αλλαγή εξελίσσεται σε έναν οργανισμό.

Αυτό που είναι κοινό στις περισσότερες προσεγγίσεις είναι η έκταση της αλλαγής, η οποία είναι μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους κατηγοριοποίησης της οργανωτικής αλλαγής. Επιπλέον, κυρίαρχες έννοιες είναι αυτές της εξελικτικής και μετασχηματιστικής αλλαγής. Η οργανωτική αλλαγή, ανεξάρτητα από τη φύση της, έχει συνέπειες:

- σχετικά με τη δομή και την οργάνωση του οργανισμού,
- στον τεχνολογικό παράγοντα,
- στο φυσικό περιβάλλον και
- στον ανθρώπινο παράγοντα

που αποτελούν τα δομικά συστατικά κάθε οργανισμού, καθορίζοντας την αποτελεσματικότητά του. Αυτοί οι παράγοντες, ωστόσο, δεν είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους. Η αλλαγή ενός παράγοντα φέρνει αλλαγές στους άλλους, οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό ενός προγράμματος αλλαγής (Bordia, 2003).

Η οργανωτική αλλαγή σε επιχείρηση είναι ένα πολύμορφο και περίπλοκο φαινόμενο. Διεισδύει σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και κατά συνέπεια σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της σε διαφορετικό βαθμό και έκταση. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να ορίζονται από την αρχή όλα τα είδη αλλαγής με διαφορετικά κίνητρα κάθε φορά.

Αρχικά, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι όλα τα είδη αλλαγών αφορούν είτε μεγαλύτερες είτε μικρότερες παρεμβάσεις που επιχειρούνται σε έναν οργανισμό (Χυτήρης, 2018). Για παράδειγμα, η αλλαγή οράματος, η τεχνολογική υποδομή, η συγχώνευση, το άνοιγμα στις ξένες αγορές, η εισαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων, ο επανασχεδιασμός της διαδικασίας, η εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, αφορούν θεμελιώδεις ή μεγάλες αλλαγές. Ενώ, η αλλαγή μιας μεθόδου, η εισαγωγή ή η απόσυρση ενός προϊόντος, η αγορά νέων μηχανημάτων, ο νέος καταμερισμός εργασίας σε έναν κλάδο, ένα πιο ευέλικτο χρονοδιάγραμμα σε έναν τομέα αφορούν λιγότερο σημαντικές ή μικρές οργανωτικές αλλαγές. Γενικά, οι πιο εντατικές και πιο συστηματικές προσπάθειες και μελέτες επικεντρώνονται στις μεγάλες αλλαγές. Αυτό οφείλεται στο ότι είναι δύσκολο να επιτευχθούν αλλαγές μεγάλης κλίμακας όχι μόνο λόγω της πολυπλοκότητας των αντικειμενικών εμποδίων αλλά και λόγω της αντίδρασης και των αντιλήψεων των εργαζομένων. Ωστόσο, οι μικροοργανωτικές αλλαγές πρέπει να αντιμετωπιστούν με υπευθυνότητα και σοβαρότητα προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι (Χυτήρης, 2018).

Μια βάση κατηγοριοποίησης των αλλαγών είναι η προέλευσή τους. Στην περίπτωση αυτή, οι αλλαγές διακρίνονται σε εξωτερικές (προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού για παράδειγμα διεθνείς πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές ανακατατάξεις) και σε εσωτερικές (εσωτερικές ανακατατάξεις ενός οργανισμού) (Mullins, 1999). Οι εξωτερικές αλλαγές είναι συχνά πολύ έντονες. Κατά συνέπεια, μπορούν να επηρεάσουν ακόμη και συνθήκες που φαινομενικά φαίνονται μακρινές και άσχετες (Gilgeous & Champers, 1999). Ως αποτέλεσμα, είναι πιθανό αυτές οι αλλαγές να προκαλούν ή και να επιβάλλουν εσωτερικές αλλαγές, επηρεάζοντας τη δομή του οργανισμού. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο οργανισμός δεν αντιδρά μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στην πίεση του εσωτερικού περιβάλλοντος, για παράδειγμα η μειωμένη παραγωγικότητα, τα αναποτελεσματικά συστήματα ελέγχου, θέματα κουλτούρας κ.λπ.

Ο Todd, (1999) διευρύνει ελαφρώς τη διάκριση μεταξύ σταδιακών και ριζικών αλλαγών, δίνοντας έμφαση στην επέκταση, τη συχνότητά τους και τη συχνότητα εμφάνισής τους. Ως αποτέλεσμα, οι αλλαγές μπορούν να διακριθούν σε:

- Αναπτυξιακές αλλαγές, (συνήθεις-μικρές αλλαγές).
- Σταδιακές αλλαγές, (μέτριας δυσκολίας και σημασίας).
- Ριζικές αλλαγές, (συνήθως επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον).

Αντίστοιχα, οι σταδιακές αλλαγές συνήθως περιλαμβάνουν προσπάθειες για σταδιακή βελτίωση και μικρές προσαρμογές των ήδη υπαρχόντων συστημάτων, προϊόντων, τεχνολογίας, λειτουργιών κ.λπ. Οι αλλαγές αυτές δεν επηρεάζουν τη δομή ισχύος και τις τρέχουσες μεθόδους. Από την άλλη πλευρά, οι ριζικές αλλαγές αλλάζουν το συνολικό σχήμα ή την κατεύθυνση του οργανισμού μέσω της εφαρμογής καινοτομιών που συχνά συνοδεύονται από την κατάργηση παλαιότερων δομών, προϊόντων και διαχείρισης.

Επιπλέον, ένα άλλο κριτήριο για τη διάκριση των αλλαγών είναι η ικανότητα αντίδρασης του οργανισμού και η ετοιμότητά του στις πιθανές προκλήσεις και πιέσεις που προέρχονται είτε από το εξωτερικό είτε από το εσωτερικό περιβάλλον (Χυτήρης, 2018). Με βάση το παραπάνω κριτήριο οι αλλαγές διακρίνονται στους ακόλουθους τύπους:

- Μη προγραμματισμένες αλλαγές: Σε αυτό το είδος αλλαγής η αντίδραση του οργανισμού είναι ελάχιστη ή δεν υπάρχει. Η απρογραμμάτιστη αλλαγή συμβαίνει συνήθως λόγω μιας μεγάλης, ξαφνικής έκπληξης για τον οργανισμό. Μπορεί να συμβεί απρογραμμάτιστη αλλαγή όταν ο Διευθύνων Σύμβουλος εγκαταλείψει ξαφνικά τον οργανισμό, προκύψουν σημαντικά προβλήματα δημοσίων σχέσεων κλπ
- Προγραμματισμένες αλλαγές: Αυτό το είδος αλλαγής δεν φαίνεται να εκπλήσσει τον οργανισμό. Αντίθετα, ο οργανισμός αναμένει αυτή την αλλαγή και μάλιστα να την επιδιώξει, ως αποτέλεσμα μιας επιδιωκόμενης προσπάθειας. Η προγραμματισμένη αλλαγή συμβαίνει όταν οι ηγέτες στον οργανισμό αναγνωρίζουν την ανάγκη για μια σημαντική αλλαγή και οργανώνουν προληπτικά ένα σχέδιο για την ολοκλήρωση της αλλαγής. Η προγραμματισμένη αλλαγή πραγματοποιείται με την επιτυχή εφαρμογή ενός Στρατηγικού Σχεδίου ή ενός σχεδίου αναδιοργάνωσης
- Διαπραγματεύσιμη αλλαγή: Σε αυτή την αλλαγή δεν υπάρχει συνεπής αντίδραση. Είναι διαπραγματεύσιμη όχι μόνο η αντίδραση του οργανισμού απέναντι στην αλλαγή αλλά και η ίδια η αλλαγή και η πρόθεσή της.

2.2.3. Σκοπός οργανωτικών αλλαγών

Οι περισσότερες προγραμματισμένες οργανωτικές αλλαγές επιχειρούνται έτσι ώστε μια επιχείρηση να μπορεί να αντιδράσει στις απαιτήσεις ή τις ευκαιρίες που έχουν ήδη εμφανιστεί στο εξωτερικό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση έχει προβλέψει την επερχόμενη αλλαγή και κάνει μια προσπάθεια να προσαρμοστεί ανάλογα σε αυτή τη νέα κατάσταση με επιτυχία (Smith, 2008).

Γενικά, οι επιχειρούμενες αλλαγές στο σύνολό τους σε έναν οργανισμό εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς που θα μπορούσαν να συνοψιστούν σε τέσσερις κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές αφορούν όλους τους τομείς δραστηριότητας και τις λειτουργίες μιας επιχείρησης (Gilgeous & Chambers, 1999). Αυτοί οι σκοποί είναι (Χυτήρης, 2018):

- Εμπορικοί σκοποί: Περιλαμβάνουν κάθε απαραίτητη ενέργεια για τη βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (αύξηση μεριδίου αγοράς, είσοδος σε νέες αγορές κ.λπ.)
- Τεχνολογικοί σκοποί: Περιλαμβάνουν τη δράση εισαγωγής νέας τεχνολογίας στην επιχείρηση και στόχος της είναι ο εκσυγχρονισμός της επιχείρησης και η αύξηση της παραγωγικότητας (υιοθέτηση και εξοικείωση με τη νέα τεχνολογία κ.λπ.)
- Καινοτόμοι σκοποί: Αυτοί οι σκοποί προσφέρουν την ευκαιρία για καινοτομία στον οργανισμό ή την αγορά. Η επιχείρηση αναλαμβάνει δράση προκειμένου να ενημερωθεί και να εκσυγχρονιστεί. Συνήθως, αυτοί οι σκοποί δεν επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά εκφράζουν την ανάγκη του οργανισμού να είναι πρωτοπόρος (συμμόρφωση με κοινωνικές και νομικές απαιτήσεις, επίτευξη κοινωνικής αποδοχής κ.λπ.).
- Οργανωτικοί σκοποί: Οι σκοποί αυτοί περιλαμβάνουν την κατάλληλη δράση για την τακτική και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Στοχεύουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και στην ανακάλυψη ταλαντούχων ανθρώπων που θα πραγματοποιήσουν με επιτυχία το όραμα του οργανισμού (αύξηση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού, αποτροπή αποχώρησης στελεχών-συνεργατών από τον οργανισμό, αύξηση του βαθμού κινήτρων κ.λπ.).

2.2.4. Προσδιοριστικοί παράγοντες οργανωτικής αλλαγής

Οι Whelan-Berry και Somerville (2011) αναγνωρίζουν ότι οι παράγοντες που επιδρούν σημαντικά σε μια οργανωτική αλλαγή είναι όλες οι δυνάμεις που προκαλούν μια οργανωτική αλλαγή σε μια εταιρεία. Το μοντέλο οργανωτικής αλλαγής, που απεικονίζεται στο Σχήμα 1, δίνει μια επισκόπηση των βασικών αιτιών αλλαγής. Η κατανόηση των παραγόντων της αλλαγής βοηθά τους διευθυντές να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση και να προετοιμάσουν σχέδια δράσης με τους ηγέτες και τους ενδιαφερόμενους φορείς αλλαγής (Anderson & Ackerman Anderson, 2010).



Σχήμα 1. Προσδιοριστικοί παράγοντες οργανωτικής αλλαγής (Anderson & Ackerman Anderson, 2010)

Το μοντέλο Drivers of Change των Anderson & Ackerman Anderson 2010 εισάγει διαφορετικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που προκαλούν την οργανωτική αλλαγή. Αυτοί οι «οδηγοί» ορίζονται από αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως κοινωνικές, επιχειρηματικές, πολιτικές, τεχνολογικές ή φυσικές περιβαλλοντικές εξελίξεις. Σημαντικές αλλαγές σε οποιονδήποτε από αυτούς τους

τομείς αναγκάζουν ή επιτρέπουν στις εταιρείες να αντιδράσουν. (Anderson & Ackerman Anderson, 2010).

Συνήθως, οι «οδηγοί» προκαλούν μια αλυσιδωτή αντίδραση ξεκινώντας από τις λειτουργίες ανώτατου επιπέδου, προχωρώντας προς τα κάτω. Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον προκαλούν τον επόμενο οδηγό να αντιδράσει και ο κύκλος συνεχίζεται. Για παράδειγμα, οι συνέπειες των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον απαιτούν νέες απαιτήσεις της αγοράς. Στη συνέχεια, ένας οργανισμός πρέπει να αναθεωρήσει τις επιχειρηματικές του επιταγές, οι οποίες είναι όλες οι στρατηγικές ενέργειες απαραίτητες για την ευημερία στη νέα αγορά. Οι νέες επιχειρηματικές επιταγές περιλαμβάνουν συστηματική επανεξέταση, αναθεώρηση της αποστολής, στρατηγικής, μακροπρόθεσμους στόχους, επιχειρηματικό μοντέλο, προϊόντα, υπηρεσίες και τιμολόγηση. (Anderson & Ackerman Anderson, 2010).

Ο επόμενος οδηγός, οι οργανωτικές επιταγές, αποτελούνται από ενέργειες που βοηθούν στην επίτευξη στρατηγικών στόχων που τέθηκαν από τον προηγούμενο οδηγό. Αυτές οι πρωτοβουλίες σε επιχειρησιακό επίπεδο περιλαμβάνουν πιθανές αλλαγές στην οργανωτική δομή, τις διαδικασίες, την τεχνολογία ή το προσωπικό. Ομοίως, η επίδραση των οργανωτικών επιταγών στον επόμενο οδηγό εξαρτάται από τον βαθμό των αλλαγών. (Anderson & Ackerman Anderson, 2010).

Τελικά, στρατηγικές και επιχειρησιακές αλλαγές επηρεάζουν τις ακόλουθες κινητήριες, πολιτιστικές επιταγές. Αυτές οι επιταγές δημιουργούν αλλαγές στην οργανωτική κουλτούρα. Για να διευκρινιστεί, οι επιχειρησιακές διαδικασίες που εισάγονται σε μια εταιρεία απαιτούν από τους εργαζομένους να εξοικειωθούν με νέες πρακτικές, να επεκτείνουν τις γνώσεις τους και να αποκτήσουν πρόσθετες δεξιότητες. Ως εκ τούτου, οι αλλαγές στην κουλτούρα επηρεάζουν τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά του ηγέτη και των εργαζομένων (Anderson & Ackerman Anderson, 2010).

Οι δύο τελευταίοι οδηγοί, η συμπεριφορά του ηγέτη και των εργαζομένων, ακολουθούμενη από νοοτροπία, καθορίζουν πώς θα διατηρηθεί η αλλαγή στην εταιρεία. Κυρίως, η συμπεριφορά των ηγετών και των εργαζομένων επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιδρούν στις οργανωτικές αλλαγές. Επιπλέον, η συμπεριφορά αναδιαμορφώνει τη νέα επιθυμητή εργασιακή κουλτούρα. Τέλος, η νοοτροπία του ηγέτη και των εργαζομένων πρέπει να προσαρμοστεί στη νέα ρουτίνα και να διατηρήσει τις επιθυμητές αλλαγές. (Anderson & Ackerman Anderson, 2010).

2.3 Εργασιακό στρες

2.3.1. Ορισμός εργασιακού στρες

Για περισσότερο από μια δεκαετία, η προοδευτική παγκοσμιοποίηση είχε εκτεταμένες επιπτώσεις στη φύση της εργασίας, στις συνθήκες εργασίας και στην υγεία των εργαζομένων (Schaufeli & Taris, 2013). Νέες τάσεις στην οικονομία που συμπληρώνονται από νέα τεχνολογία παραγωγής και νέες πληροφορίες έχουν επιταχύνει και έχει αυξήσει την ένταση των επιχειρηματικών διαδικασιών, γεγονός που έχει επηρεάσει την αύξηση της επισφάλειας που σχετίζεται με τις συνθήκες εργασίας και την υγεία των εργαζομένων (Schaufeli & Taris, 2013). Οι γραμμές που χωρίζουν την εργασία από τη ζωή έχουν γίνει θολές καθώς οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν αυξανόμενη πίεση να ανταποκριθούν στη σύγχρονη δουλειά και τις απαιτήσεις του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Τα στοιχεία από την έρευνα υποστήριξαν την υπόθεση ότι η οργανωτική παραγωγικότητα εξαρτάται από τα χαμηλότερα επίπεδα στρες των εργαζομένων στο χώρο εργασίας (Rahman, 2013).

Οι Allan et al. (2015) δήλωσαν ότι ο ορισμός του εργασιακού στρες παρουσιάζει αναμφισβήτητα δυσκολίες, καθώς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των περιβαλλοντικών συνθηκών που θεωρούνται ως παράγοντες εργασιακού στρες μπορούν να διαφοροποιήσουν αντίστοιχα και τον ορισμό του εργασιακού στρες. Επιπλέον, μεταξύ των διαφορετικών σχετικών μελετών (Jones, 1989; Ganster & Rosen, 2013) υπάρχει ένα ευρύ φάσμα καθορισμένων διαστάσεων εργασίας που αντιστοιχούν σε διάφορα κριτήρια.

Οι ερευνητές χαρακτήρισαν ως τον πλέον κατάλληλο ορισμό του εργασιακού στρες την υπερβολική ζήτηση των πόρων ενός ατόμου για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, η οποία περιλαμβάνει τόσο σωματικές όσο και ψυχολογικές πτυχές. Τόνισαν επίσης το υποκείμενο πρόβλημα της μέτρησης του εργασιακού στρες ως έννοια. Επιπλέον, σύμφωνα με αυτούς, υπάρχουν πολλά εννοιολογικά και μεθοδολογικά ζητήματα που αφορούν τον προσδιορισμό των σχετικών μεταβλητών και τον σχεδιασμό της έρευνας, και ιδανικά θα πρέπει να αναγνωριστεί μια αιτιώδης σύνδεση μεταξύ εργασιακού στρες και αποτελέσματος υγείας (Britt & Mcfadden, 2012).

Φαίνεται να υπάρχει μια γενική συναίνεση ότι το στρες στο χώρο εργασίας είναι ένα σημαντικό θέμα, δεδομένου ότι φέρει μαζί του μια σειρά από ολέθριες συνέπειες, όπως περιγράφηκε παραπάνω. Αυτή η φαινομενική έλλειψη συναίνεσης εξηγείται από τον Beehr (1995) ως εν μέρει λόγω των διαφόρων επαγγελματικών προσεγγίσεων για το στρες και των διαφορετικών ερευνητικών τους δεξιοτήτων και προσανατολισμών. Αυτές οι προσεγγίσεις περιλαμβάνουν την ιατρική (φυσικοί στρεσογόνοι παράγοντες και στελέχη), την κλινική ψυχολογία (ψυχολογικοί στρεσογόνοι παράγοντες και στελέχη), τη μηχανική ψυχολογία (ειδικοί άνθρωποι παράγοντες) και την οργανωτική ψυχολογία (οργανωτική συμπεριφορά και διαχείριση). Για να προσθέσουμε σε αυτή τη σύγχυση, το στρες ορίστηκε ως ένα ερέθισμα, μια απάντηση και ως αποτέλεσμα μιας αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο, με κάποιο είδος ανισορροπίας μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντος ως επίκεντρο αυτής της αλληλεπίδρασης (Cooper, Dewe & O Driscoll, 2001).

Στο κείμενο που ακολουθεί θα παρουσιαστούν θεωρητικά μοντέλα εργασιακού στρες, τα οποία καθορίζουν το συγκεκριμένο είδος στρες και εννοιολογούν τα συστατικά του, περιλαμβάνοντας και εμπειρικά στοιχεία που βρέθηκαν με τη μέτρησή του μεταξύ επαγγελματιών ή/και εργαζομένων πληθυσμών.

2.3.2. Θεωρητικά μοντέλα εργασιακού στρες

2.3.2.1. Το μοντέλο «Demands – Resources balance»

Οι Demerouti et al. (2001) εισήγαγε το μοντέλο JD-R το 2001. Για περισσότερο από μια δεκαετία, η θεωρία έχει αποκτήσει εξέχουσα θέση στο εργασιακό στρες μεταξύ των ερευνητών, κερδίζοντας αναγνώριση ως κορυφαίο μοντέλο εργασιακού άγχους (Schaufeli & Taris, 2013). Σύμφωνα με τους Schaufeli και Taris (2013), το μοντέλο JD-R αναπτύχθηκε με την υπόθεση ότι η ισορροπία μεταξύ θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών της εργασίας επηρεάζει την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων, με τα θετικά εργασιακά χαρακτηριστικά να αντιπροσωπεύουν πόρους και τα αρνητικά χαρακτηριστικά να αντιπροσωπεύουν τις απαιτήσεις. Η θεωρία δημοσιεύτηκε αρχικά με στόχο την απόκτηση γνώσεων σχετικά με τα αίτια της επαγγελματικής εξουθένωσης (Demerouti et al., 2001). Προτάθηκαν δύο διαδικασίες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης: (α)

οι παρατεταμένες υπερβολικές απαιτήσεις εργασίας με ανεπαρκή χρόνο για ανάκαμψη μπορεί να επιβαρύνουν υπερβολικά τους εργαζομένους, οδηγώντας σε διαρκή εξάντληση και (β) η έλλειψη πόρων εμποδίζει την ικανοποίηση των εργασιακών απαιτήσεων και την επίτευξη εργασιακών στόχων, γεγονός που οδηγεί σε χαμηλό επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων και μειωμένο κίνητρο.

Το εργασιακό στρες προκαλείται όταν το άτομο υποτιμά τους παρεχόμενους πόρους ή υπερεκτιμά τις επερχόμενες απαιτήσεις, πτυχή που βασίζεται στην προσωπική αντίληψη, όταν ο τελευταίος ορίζει το αντίθετο, τότε οι συνθήκες εργασίας γίνονται αντιληπτές ως κίνητρα (Bakker & Demerouti, 2007). Σε αυτό το μοντέλο έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στην πρακτική ισορροπία μεταξύ των αισθητών απαιτήσεων εργασίας και των προσωπικών αντιληπτών πόρων που συμμορφώνονται με αυτές τις απαιτήσεις (Frankenhaeuser, 1986).

Πιο συγκεκριμένα, ένα άτομο που έχει κακή εικόνα του εαυτού του είναι ικανό να βιώνει δυσφορία ακόμη και σε συνθήκες υποφερτών εργασιακών απαιτήσεων. Το κανονικό μοτίβο είναι ότι η αγωνία θα συμβεί όταν οι απαιτήσεις υπερβαίνουν τις προσωπικές δυνάμεις, που είναι η περίπτωση δυσανάλογα υψηλής διέγερσης που προκαλείται από αναγνωρισμένες τεράστιες εργασιακές ευθύνες, αντιφατικές απαιτήσεις ή μακροχρόνιες βάρδιες εργασίας. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, υπάρχει μια αντίθετη προοπτική όπου η ανισορροπία, η οποία προκαλεί επίσης εργασιακό στρες, εμφανίζεται εάν οι πόροι του ατόμου είναι πιο προηγμένοι από ό,τι απαιτεί η εργασία σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Σε αυτή την περίπτωση, δημιουργείται ασυνεπώς χαμηλή διέγερση τόσο όταν οι εργασίες που ανατίθενται θεωρούνται απλές, επαναλαμβανόμενες ή χωρίς νόημα, όσο και ξεχωριστά όταν το επίπεδο των εργαζομένων όσον αφορά την εμπειρία, την κατάρτιση, την εξειδίκευση και την ικανότητα είναι συγκρίσιμα υψηλό (Sparks, Faragher & Cooper, 2001).

2.3.2.2 Το μοντέλο «Demand – Control – Support model»

Οι Siegrist και Rödel (2006) θεωρούν το μοντέλο Ζήτησης – Έλεγχου – Υποστήριξης (Demand – Control – Support) ως μια εξαιρετικά σημαντική κοινωνιολογική έννοια. Το συγκεκριμένο μοντέλο ονομάζεται επίσης μοντέλο «εργασιακής πίεσης»- και πρωτό-παρουσιάστηκε από τον Karasek (1979). Σύμφωνα με τους Häusseretal. (2010), το μοντέλο αυτό, το οποίο συνδέεται με κάποιο τρόπο με

το προαναφερθέν μοντέλο (Demands – Resources balance), βασίζεται κυρίως στον συνδυασμό της έκτασης της «ζήτησης» και του «ελέγχου». Επιπλέον, η διάσταση της «ζήτησης εργασίας» αναφέρεται στις σχετικές σωματικές και συναισθηματικές καταπονήσεις στην εργασία. Από την άλλη πλευρά, η διάσταση «έλεγχος» σχετίζεται με τον ουσιαστικό χειρισμό εργασιακών καθηκόντων και συνθηκών, όπως ο καθορισμός χρόνου και προτεραιοτήτων, καθώς και η επιρροή ή η εντολή στη λήψη αποφάσεων και η άδεια να πειραματιστούν σε νέες ιδέες ή να χρησιμοποιηθούν ατομικές δεξιότητες ή/και ικανότητες. Οι ίδιοι ερευνητές υπογραμμίζουν ότι η ανάμειξη αυτών των δύο διαστάσεων οδηγεί σε τέσσερις διακριτούς εργασιακούς τομείς.

Στην πρώτη περίπτωση, η ομαδοποίηση μεγάλων απαιτήσεων με υψηλό βαθμό ελέγχου απεικονίζει μια «ενεργητική» και υγιή εργασιακή κατάσταση, η οποία περιλαμβάνει εποικοδομητική διέγερση, αυξημένα κίνητρα, βασική εργασιακή ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα (de Jonge & Kompier, 1997). Επιπλέον, οι «ενεργές θέσεις εργασίας» περιλαμβάνουν υψηλό επίπεδο αξιοποίησης δεξιοτήτων και υποστηρίζουν την προσωπική ανάπτυξη και την αίσθηση της εξειδίκευσης ή της αυτοεκπλήρωσης (Karasek, 1979). Αυτή η κατηγορία χαρακτηρίζει επαγγέλματα όπως επιστήμονες, διευθυντές υψηλού επιπέδου και CEO's.

Η τρίτη διάσταση αυτού του μοντέλου που ονομάζεται «κοινωνική υποστήριξη» στο χώρο εργασίας προάγει την ευημερία, την εργασιακή ικανοποίηση και δημιουργεί περαιτέρω θετικά συναισθήματα (Häusser et al., 2010). Αυτό το είδος υποστήριξης ενσωματώνει επίσης ευνοϊκές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους, αλληλεγγύη και θετικό σχολιασμό. Αυτό το στοιχείο ενσωματώνει τις επιδραστικές, συνεπείς και ανταποκρινόμενες αλλαγές στην εργασία που υποστηρίζουν την προσωπική καταπόνηση (Siegrist & Rödel, 2006).

Ο συνδυασμός που απεικονίζει δυσφορία στην εργασία με τίτλο «υψηλή εργασιακή πίεση» είναι η κατάσταση όπου οι απαιτήσεις για εργασία είναι υψηλές και ο βαθμός του στοιχείου ελέγχου είναι χαμηλός (Siegrist & Rödel, 2006) και επιπλέον συνδέεται με έναρξη προβλημάτων υγείας που σχετίζονται με το στρες (Kristensen, 1999). Επιπλέον, το στρες κλιμακώνεται όταν συνδυάζεται με ανεπάρκεια κοινωνικής υποστήριξης (Dollard et al., 2000).

Το σύνολο εργασιών που ορίζεται ως «χαμηλή καταπόνηση» αντιπροσωπεύει την κατάσταση όπου το άτομο διατηρεί υψηλό έλεγχο σε μια εργασία που

ενσωματώνει αντιληπτές χαμηλές πιέσεις. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει μικρός κίνδυνος διαταραχών που σχετίζονται με το στρες. Αντίθετα, ο τελευταίος εναπομείνας συνδυασμός που ορίζεται ως «παθητική» εργασία περιγράφει την υποδιέγερση, όπως έχει αναλυθεί μέχρι τώρα, η οποία συνδέεται σημαντικά με τις αντιδράσεις στο στρες και τα αντίστοιχα προειδοποιητικά σημάδια (Karasek, 1979). Αυτό χαρακτηρίζει τη χειρότερη περίπτωση ή το παθητικό εργασιακό περιβάλλον (Häusser et al., 2010), το οποίο ενέχει το ανώτερο στέλεχος, προκαλώντας τα πιο σημαντικά αποτελέσματα για την υγεία, και εκτός από την υψηλή ζήτηση και τον χαμηλό έλεγχο περιλαμβάνει και χαμηλή κοινωνική υποστήριξη (Karasek, 1979).

2.3.3. Παράγοντες που συμβάλλουν στο εργασιακό στρες

Οι Nelson και Quick (2010) περιγράφουν τους παράγοντες που προκαλούν στρες ως εσωτερικούς και εξωτερικούς από το εργασιακό περιβάλλον. Αναλυτικά, το εργασιακό στρες προέρχεται από πιέσεις στο χώρο εργασίας, ενώ το εξωτερικό στρες προκύπτει από οικογενειακές και προσωπικές («μη εργασιακές») πιέσεις. Το τελευταίο μπορεί να έχει δευτερογενείς επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον και να αυξήσει περαιτέρω το στρες των εργαζομένων (Nelson & Quick, 2010). Στη συνέχεια παρουσιάζονται συνοπτικά οι παράγοντες στο χώρο εργασίας που συνδέονται με αυξημένο εργασιακό στρες.

2.3.3.1 Απαιτήσεις Εργασίας

Οι εργασιακές πιέσεις είναι εκείνες οι από κοινού σχετιζόμενες περιστάσεις ή θέματα που γίνονται αντιληπτά ως περιοριστικά, προκλητικά ή εξουθενωτικά (Ganster & Rosen, 2013). Μια σχετική έρευνα κατέδειξε έξι επαγγέλματα που ήταν χαμηλότερα από το μέσο όρο ως απαιτητικά τόσο σωματικά όσο και συναισθηματικά: το προσωπικό ασθενοφόρων, οι εκπαιδευτικοί, οι υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών στα τηλεφωνικά κέντρα, οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι αστυνομικοί (Johnson et al., 2005).

Μελέτες έχουν περιγράψει πέντε σημαντικές πηγές εργασιακού στρες (Cooper & Marshall, 1976; Giorgi et al., 2015):

1. Εγγενείς αιτίες, όπως ζοφεροί ή καταθλιπτικοί χώροι εργασίας, σωματικά προβληματικές ή επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, υπερβολική εργασία και πιέσεις κατά την προθεσμία.

2. Οργανωτικός ρόλος, που εκφράζεται με τους όρους «ασάφεια ρόλου» και «σύγκρουση ρόλων».
3. Διαπίστωση μη σαφών ευκαιριών για προαγωγή και εξέλιξη σταδιοδρομίας, που οδηγεί σε εργασιακή ανασφάλεια.
4. Μη ικανοποιητικές ή τεταμένες σχέσεις με προϊστάμενους και συναδέλφους, συμπεριλαμβανομένης της παρενόχλησης στο εργασιακό περιβάλλον.
5. Οργανωτική δομή και κλίμα, εξαιρουμένης της προσωπικής συμβολής σε αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία και συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών εργασίας.

Εκτός από αυτές τις συγκεκριμένες και ενδημικές τεταμένες καταστάσεις, τα ευρήματα της έρευνας παρουσίασαν ως βασικούς κοινούς επαγγελματικούς στρεσογόνους παράγοντες τα διαπροσωπικά θέματα που συνδέονται με τους ανωτέρους, τις σωματικές απαιτήσεις εργασίας και τη δομή/ φύση της εργασίας (Väänänen et al., 2012).

2.3.3.2 Απαιτήσεις καθηκόντων

Η παγκοσμιοποίηση προκαλεί έντονες αλλαγές στις συνθήκες εργασίας, αυξάνοντας έτσι την πίεση και το εργασιακό στρες (Lee et al., 2020). Σε σχέση με τη δύσκολη οικονομική περίοδο αυτές οι αλλαγές οδηγούν σε εργασιακή ανασφάλεια και αβεβαιότητα για το μέλλον, που επηρεάζει ακόμη και την καθημερινότητα των ανθρώπων. Αυτή η κατάσταση επιδεινώνεται από σύγχρονα προβλήματα όπως η υποαπασχόληση και η μερική απασχόληση. Η γρήγορη πρόοδος της τεχνολογίας έχει ως αποτέλεσμα πολλαπλές αλλαγές, οδηγώντας σε επιπλέον αβεβαιότητα για το εργατικό δυναμικό. Οι εργαζόμενοι αγωνίζονται να είναι ενημερωμένοι και να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους, αναπροσαρμόζοντας την κατάρτιση και την εκπαίδευσή τους. Η τεχνολογία της πληροφορίας, εκτός από το να κάνει τη ζωή ευκολότερη, μπορεί να έχει παρενέργειες καθώς γίνεται ένας επιπλέον στρεσογόνος παράγοντας (Nelson & Quick, 2010).

Σε ένα σκληρό και ψυχικά απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον η έλλειψη ελέγχου μπορεί να γίνει σοβαρός παράγοντας άγχους. Ως εκ τούτου, ένα άτομο δεν είναι σε θέση να ρυθμίσει το χρονοδιάγραμμα μιας εργασίας, να επιλέξει τον τρόπο

για να το ολοκληρώσει, να συνεισφέρει με εισροές σε αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία του ή να αναλάβει άμεση δράση για να επηρεάσει τα αποτελέσματα (Ode-Dusseau et al., 2018).

Η πίεση χρόνου σε συνδυασμό με την προαναφερθείσα υπερφόρτωση είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας στρες, ο οποίος ενισχύεται από την κακή ικανότητα διαχείρισης του χρόνου (Nelson & Quick, 2010). Αντίθετα, αυτές οι αιτίες άγχους μπορεί να εξελιχθούν σε προκλήσεις, οι οποίες προάγουν την προσωπική ανάπτυξη και επιτυχία και είναι αναμφίβολα αλληλένδετες με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση (Podsakoff et al., 2007).

Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών δημιουργεί άγχος για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Οι εργαζόμενοι βιώνουν άγχος που προέρχεται από την απειλή της επικείμενης αντικατάστασης της θέσης τους από τεχνητά νοήμονες μηχανές (Cascio & Montealegre, 2016). Παρόλο που οι νέες τεχνολογίες ενισχύουν την παραγωγική ικανότητα, προκαλούν ανασφάλεια στους εργαζομένους σχετικά με το αν θα αντικατασταθούν από τις μηχανές ή τελικά θα αντιμετωπίσουν τεράστια δυσκολία να μάθουν πώς να τα χρησιμοποιούν (Nelson & Quick, 2010).

2.4 Οργανωτική αλλαγή και εργασιακό στρες

Η οργανωτική αλλαγή συνήθως γίνεται αιτία στρες και απογοήτευσης για τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών αλλαγών που σχετίζονται με τη διαδικασία και την παραγωγή, την τεχνολογία, τους κυβερνητικούς νόμους και κανονισμούς, την πολιτική κατάσταση και την παγκοσμιοποίηση της επιχείρησης (Yousef, 2000). Οι DeGhetto, Russell και Ferris (2017) ανέφεραν ότι το εργασιακό στρες ήταν ένα άλλο αρνητικό αποτέλεσμα που σχετίζεται με την οργανωτική αλλαγή. Η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής θέτει τους οργανισμούς υπό πίεση (Mehta, 2016). Οι Castillo et al. (2018) αναγνώρισαν ότι κατά τη διάρκεια της αρνητικής οργανωτικής αλλαγής, τα άτομα περνούν από έξι συναισθηματικά στάδια: άρνηση και θυμός, διαπραγματεύσεις, κατάθλιψη, αναθεώρηση, εγκατάλειψη και αποδοχή και κατανόηση. Ο έλεγχος αυτών των συναισθημάτων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αλλαγής εξαλείφει την αντίσταση των εργαζομένων και μπορεί να μειώσει τα επίπεδα στρες που αισθάνονται

κατά τη διάρκεια και των έξι σταδίων. Οι οργανωτικές αλλαγές δημιουργούν αβεβαιότητα, η οποία μεταφράζεται περαιτέρω σε υψηλά επίπεδα εργασιακής ανασφάλειας μεταξύ των εργαζομένων που γενικά οδηγούν σε εργασιακό στρες (Castillo et al., 2018). Σύμφωνα με τους Shah et al. (2017), η οργανωτική αλλαγή επηρεάζει ολόκληρο τον οργανισμό αυξάνοντας το άγχος, το στρες, την αβεβαιότητα και την αντίσταση των εργαζομένων, γεγονός που επηρεάζει την επιτυχία ή την αποτυχία της νέας στρατηγικής ενός οργανισμού. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η επιτυχία των εργαζομένων εξαρτάται από την επιτυχία του οργανισμού καθώς και από τους συναδέλφους τους (Caves, 2018). Σύμφωνα με τους Wright, Christensen και Isett (2013), η επικοινωνία σχετικά με τις αλλαγές μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του στρες, του άγχους και της αβεβαιότητας μεταξύ των εργαζομένων, γεγονός που επηρεάζει την απόκρισή τους στις οργανωτικές αλλαγές. Οι DeGhetto et al. (2017) διερεύνησε πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το αβέβαιο περιβάλλον τους, την πολιτική και το εργασιακό στρες και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αρνητική οργανωτική αλλαγή θα μπορούσε να δημιουργήσει δυσλειτουργικές συνέπειες, όπως μείωση της αποτελεσματικότητας, αντίσταση στην αλλαγή, αβεβαιότητα και αυτά με τη σειρά τους να οδηγήσουν σε αυξημένο στρες των εργαζομένων. Παρόμοια, ο Dahl (2011) μελέτησε τη σχέση μεταξύ οργανωτικής αλλαγής και εργασιακού στρες και διαπίστωσε ότι η αλλαγή αυξάνει το εργασιακό στρες ενώ ο Tavakoli (2010) εξέτασε το στρες ως μεσολαβητή μεταξύ της οργανωσιακής αλλαγής και της αντίστασης στην αλλαγή και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο τρόπος που αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της οργανωτικής αλλαγής είναι η κύρια αιτία του εργασιακού στρες και της αντίστασης των εργαζομένων.

2.5 Ο ρόλος της ηγεσίας στην οργανωτική αλλαγή

Ο Schell (2019) διερεύνησε τον σημαντικό ρόλο της ηγεσίας στη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής, πιο συγκεκριμένα στον εντοπισμό και την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι ηγέτες συνήθως επηρεάζουν και δημιουργούν την κουλτούρα του οργανισμού τους με πολλούς τρόπους. Στην πραγματικότητα, μια από τις πιο καθοριστικές λειτουργίες της ηγεσίας θεωρείται η δημιουργία, η διαχείριση, ακόμη και η καταστροφή της οργανωσιακής κουλτούρας, σύμφωνα με τους Taylor και Hill (2007). Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί επίσης να διαμορφωθεί

από νέες πεποιθήσεις, αξίες και υποθέσεις που φέρνουν στον οργανισμό νέοι ηγέτες, μέσω μηχανισμών ενσωμάτωσης της κουλτούρας. Οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τέτοιους μηχανισμούς για να διατηρήσουν ή να ανανεώσουν την οργανωσιακή κουλτούρα και να ενισχύσουν την αποδοχή των οργανωτικών αλλαγών από τους υφισταμένους τους (Vakola, 2013). Προκειμένου να δημιουργηθεί μια πιο ισχυρή κουλτούρα για την αποδοχή των οργανωτικών αλλαγών, οι ηγέτες πρέπει ενδιαφέρονται περισσότερο για την ενίσχυση των υπάρχουσών αξιών. Οι ηγέτες που επικεντρώνονται στην καινοτομία επιδιώκουν νέες ιδεολογίες και νέες αξίες και τείνουν να είναι πιο εκφραστικοί σε σύγκριση με ηγέτες που επικεντρώνονται στη διατήρηση της υφιστάμενης κουλτούρας. Για να αντιμετωπιστεί τα προβλήματα κατά την υιοθέτηση των οργανωτικών αλλαγών, χρειάζονται μετασχηματιστικοί ηγέτες, με την έννοια ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αποδειχθεί πολλές φορές στο παρελθόν ότι είναι πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας όταν οι οργανισμοί χρειάζονται αλλαγές (Lutz Allen et al., 2013; Zagorsek, et al., 2009).

Έχουν πραγματοποιηθεί πολλές μελέτες που διερευνούν τον ρόλο της ηγεσίας στις πρωτοβουλίες και τις προσπάθειες διαχείρισης των οργανωτικών αλλαγών. Σε αυτήν την ενότητα, παρουσιάζεται ένας μικρός αριθμός από αυτές τις μελέτες προκειμένου να δείξουν κάποια εμπειρικά στοιχεία επιπλέον των σχετικών θεωριών που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους.

Οι Ford και Ford (2012) ανέφεραν ότι η αποτελεσματική ηγεσία είναι το κλειδί για την επιτυχημένη οργανωτική αλλαγή. Ανασκοπώντας τα εμπειρικά στοιχεία των τελευταίων 20 ετών, οι Ford και Ford (2012) έδειξαν ότι ο ρόλος της ηγεσίας κατά την οργανωτική αλλαγή είναι πιο περίπλοκη από ό,τι αναμενόταν, περιλαμβάνοντας πολλούς τύπους ηγεσίας που εμπλέκονται σε διαφορετικές προσεγγίσεις, συμπεριφορές και δραστηριότητες, μόνο μερικές από τις οποίες είναι αποτελεσματικά εφαρμόσιμες κατά την περίοδο των οργανωτικών αλλαγών. Οι Ford και Ford (2012) κατέληξαν στο ότι οι πιο αποδοτικοί τύποι ηγεσίας κατά την περίοδο των οργανωτικών αλλαγών είναι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία.

Σε μια άλλη ανασκόπηση πολλών μελετών στον τομέα της ηγεσίας και της διαχείρισης της αλλαγής, οι Bin Taher et al. (2015) πρότεινε ένα πλαίσιο όπου οι σχέσεις εξουσίας θα πρέπει να διερευνηθούν στο πλαίσιο της προσπάθειας αλλαγής προκειμένου να κατανοηθεί πώς η αλλαγή πρόκειται να επηρεάσει κάθε ενδιαφερόμενο μέρος και να αλλάξει τις ισορροπίες ισχύος. Σύμφωνα με το πλαίσιο

τους, συνιστάται η μετασχηματιστική ηγεσία και η συνεχής επικοινωνία ως απαραίτητα στοιχεία για την εφαρμογή μιας επιτυχημένης οραματικής αλλαγής, ειδικά όταν υπάρχουν συγκεκριμένες συνθήκες. Επιπλέον, τονίζεται επίσης ότι η αλλαγή πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία που υποστηρίζεται από τεράστιο όγκο επικοινωνίας.

Στη μελέτη τους σε 351 εργαζόμενους σε οργανισμούς, οι Holten και Brenner (2015) διαπίστωσαν ότι τόσο το μετασχηματιστικό όσο και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επηρέασαν θετικά τη δέσμευση των διευθυντών, ενώ η δέσμευση των διευθυντών, με τη σειρά της, επηρέασε θετικά την αξιολόγηση της αλλαγής από τους εργαζόμενους. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι αυτά τα δύο στυλ ηγεσίας είχαν επίσης άμεση μακροπρόθεσμη επίδραση στην αξιολόγηση της αλλαγής των εργαζομένων (θετική για τη μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά αρνητική για τη συναλλακτική ηγεσία).

Οι Abrell-Vogel και Rowold (2014) διεξήγαγαν μια μελέτη με 177 συμμετέχοντες, ηγέτες και εργαζόμενους, και βρήκαν μια σημαντική θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς, ιδιαίτερα της «ατομικής υποστήριξης», στη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων τους προς την οργανωτική αλλαγή. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία παρέχοντας ένα κατάλληλο πλαίσιο είχε θετική επίδραση στη δέσμευση των εργαζομένων να αλλάξουν μόνο όταν η δέσμευση των ηγετών απέναντι στην αλλαγή ήταν επίσης υψηλή.

Οι Al-Ali et al. (2017) ερεύνησαν το πώς η ηγεσία επηρεάζει την οργανωτική αλλαγή σε ένα δείγμα 210 στελεχών του δημόσιου τομέα στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Βρήκαν ότι η ηγεσία με προσανατολισμό στις αλλαγές είχε σημαντική επίδραση τόσο στις προγραμματισμένες όσο και στις μη προγραμματισμένες αλλαγές, ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα είχε επίσης παρόμοια θετική επίδραση στην αλλαγή, υποδεικνύοντας τον μεσολαβητικό ρόλο της κουλτούρας μεταξύ ηγεσίας και σχέσης αλλαγής.

Οι Busari et al. (2019) στη μελέτη τους στον τομέα των τηλεπικοινωνιών στο Πακιστάν βρήκε μια ισχυρή σύνδεση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωτικής αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα, διαπίστωσαν ότι οι εταιρείες με υψηλότερη αντίληψη για τη μετασχηματιστική ηγεσία απολάμβαναν υψηλότερη αποτελεσματικότητα της οργανωτικής αλλαγής όσον αφορά τη συχνότητα αλλαγών, την εμπιστοσύνη στην ανώτατη διοίκηση και τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Οι Bayraktar και Jiménez (2020) πραγματοποίησαν μια μελέτη με 298 υπαλλήλους που εργάζονται σε οργανισμούς στη Γαλλία. Διαπίστωσαν ότι η αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μεσολάβησε στη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των αντιδράσεων των υπαλλήλων στην οργανωτική αλλαγή. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι η έκταση των αλλαγών που βιώνουν οι εργαζόμενοι μετριάζει τη σχέση μεταξύ αυτοαποτελεσματικότητας και αντίδρασης στην αλλαγή. Με άλλα λόγια, σε περιπτώσεις υψηλών αλλαγών, η αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων φαίνεται να αποδεικνύεται ως η κύρια πηγή που οδηγεί σε θετικές αντιδράσεις στην αλλαγή. Φαίνεται ότι είναι σημαντικό για τους ηγέτες να αναπτύξουν την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων τους.

Οι Kumalo και Scheepers (2020) διεξήγαγαν μια εις βάθος έρευνα συνέντευξης προκειμένου να αξιολογήσουν τη σχέση και την αλλαγή σε ορισμένους δημόσιους οργανισμούς στη Νότια Αφρική. Διαπίστωσαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ήταν πρόθυμοι να μοιραστούν την ηγετική ευθύνη σε ορισμένες συγκεκριμένες καταστάσεις, σε αντίθεση με τη σχετική βιβλιογραφία για τις οργανωτικές αλλαγές. Είναι πολύ ενδιαφέρον να αναφέρουμε τα αποτελέσματα μιας πολύ πρόσφατης μελέτης ανασκόπησης των Abbas et al. (2021) ο οποίος υποστήριξε ότι ένας ηγέτης δεν πρέπει μόνο να δημιουργεί και να υποστηρίζει την αλλαγή, αλλά και να αξιολογεί και να χειρίζεται αποτελεσματικά κάθε πιθανή αόρατη αλλαγή μέσα στον οργανισμό, ξεπερνώντας οποιαδήποτε ψυχολογική απόσταση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

2.6 Ο ρόλος της ηγεσίας στο εργασιακό στρες

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, ο τρόπος διαχείρισης ενός οργανισμού μπορεί να προκαλέσει στρες σε έναν εργαζόμενο (Kelloway et al., 2012). Ο πιο σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης για το στρες στο χώρο εργασίας για έναν εργαζόμενο είναι η ηγεσία του οργανισμού (Dehue et al., 2012; Lopez et al., 2011; στο Jacobs, 2019). Οι Kelloway et al. (2012) δήλωσαν ότι η αποτελεσματική επίβλεψη και καθοδήγηση είναι σημαντική και μπορεί να βοηθήσει στην προστασία του προσωπικού από το στρες. Ο Stranks (2005) προχώρησε περαιτέρω δηλώνοντας ότι μπορεί να υπάρχει ανάγκη για δραστική αλλαγή στο στυλ και την κουλτούρα ηγεσίας

ενός οργανισμού ώστε να μειωθεί το επίπεδο εργασιακού στρες του εργατικού δυναμικού. Άλλοι ερευνητές εξέφρασαν το ίδιο συναίσθημα, θεωρώντας ότι η σχέση ενός εργαζομένου με τον ηγέτη του «μπορεί να είναι η πιο ισχυρή σύνδεση που μπορεί να δημιουργήσει ένας εργαζόμενος σε έναν οργανισμό» (Karam et al., 2018, σ. 135). Η αλληλεπιδραστική δικαιοσύνη, ένα συστατικό της θεωρίας της οργανωσιακής δικαιοσύνης, αναφέρεται στο κοινωνικό στοιχείο της σχέσης ηγέτη – υφισταμένου (Loerbroks et al., 2016). Οι Pérez- Rodríguez et al. (2019) ανέφεραν ότι η αντιληπτή άδικη μεταχείριση από τον ηγέτη είναι πιο σημαντικός παράγοντας στρες για τον εργαζόμενο μετά το φόρτο εργασίας. Πολυάριθμες μελέτες εξέτασαν πώς το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου/ ηγέτη επηρέασε το στρες που βίωσε ο υφιστάμενος.

Η ηγεσία που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ως αναποτελεσματική θεωρείται ότι προκαλεί βλάβη και στρες στον εργαζόμενο (Lopez, Green, Carmody-Bubb, & Kodatt, 2011; Jacobs, 2019). Το στυλ ηγεσίας του επόπτη παραμένει σχετικά σταθερό σε όλη τη διάρκεια της καριέρας του (Abbasi, 2018). Αν και το στυλ ηγεσίας επηρεάζει το άγχος του υφισταμένου, επηρεάζει επίσης τον υφιστάμενο με άλλους τρόπους. Ο Abbasi (2018) διαπίστωσε ότι το στυλ ηγεσίας επηρεάζει το στρες που αισθάνεται ο υφιστάμενος και έχει αντίκτυπο στην υγεία του υφισταμένου. Ο Abbasi (2018) διαπίστωσε ότι ο ηγέτης που επέδειξε ένα παθητικό στυλ ηγεσίας επηρέαζε αρνητικά το στρες του υφισταμένου, ενώ ένας ηγέτης που είχε μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είχε το αντίθετο αποτέλεσμα. Είναι σημαντική η συνεχής εκπαίδευση των ηγετών σχετικά με τις τακτικές ηγεσίας γιατί θα μπορούσε να μειώσει το στρες που αισθάνεται ένας οργανισμός σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να αισθάνονται λιγότερο στρες στο χώρο εργασίας, εάν οι οργανισμοί προωθούν προϊσταμένους που επιδεικνύουν ένα πιο μεταμορφωτικό στυλ ηγεσίας (Abbasi, 2018).

Οι τακτικές ισχύος που χρησιμοποιεί ο ηγέτης, είτε σκληρές είτε ήπιες, επηρεάζουν τον υφιστάμενο. Οι τακτικές σκληρής εξουσίας είναι εκείνες στις οποίες ο προϊστάμενος χρησιμοποιεί πειθαρχία και έλεγχο, ενώ οι τακτικές ήπιας δύναμης είναι εκείνες στις οποίες ο επόπτης χρησιμοποιεί περισσότερες διαπροσωπικές δεξιότητες (Belanger et al., 2016). Αν και ορισμένοι ερευνητές βρήκαν ότι αυτό μπορεί να μην αφορά όλους τους εργαζόμενους, οι Belanger et al. (2016) δήλωσε ότι σε γενικές γραμμές, οι τακτικές ήπιας ισχύος έχουν πιο θετική επίδραση στον εργαζόμενο από τις τακτικές σκληρής ισχύος. Αυτές οι τακτικές ήπιας ισχύος μπορεί να περιλαμβάνουν την παροχή περισσότερων κινήτρων στους υπαλλήλους και την

αυξημένη ευημερία του εργαζομένου. Η ηθική ηγεσία και η εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο βελτιώνουν επίσης την ευημερία του εργαζομένου (Chughtai, Byrne, & Flood, 2015) ενώ η αποτελεσματική επικοινωνία από τον προϊστάμενο είναι απαραίτητη (Kelloway et al., 2012).

2.6.1 Ο ρόλος της τοξικής/ παθητικής ηγεσίας

Οι Harms et al. (2016) δήλωσε ότι πολλοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το χειρότερο μέρος της δουλειάς τους είναι ο προϊστάμενός τους. Μια μετα-αναλυτική ανασκόπηση 49.635 εργαζομένων από 25 χώρες βρήκε μια σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και του δευτερεύοντος στρες στο οποίο ο εργαζόμενος είτε πληγώνεται είτε βλάπτεται από τη συμπεριφορά του ηγέτη.

Οι Syed et al. (2018) πρότειναν ότι ένα στυλ παθητικής ηγεσίας επηρεάζει πιο σημαντικά το στρες από τα μετασχηματιστικά ή συναλλακτικά στυλ ηγεσίας. Στη διατριβή της, η Brown (2019) έδειξε ότι η τοξική/ παθητική ηγεσία βρίσκεται σε πολλούς οργανισμούς, η οποία μπορεί να επηρεάσει το ηθικό των εργαζομένων, αποδυναμώνοντας την εργασιακή ικανοποίηση και ενισχύοντας το εργασιακό στρες. Επιπλέον, μέσω αυτής, οι ανάγκες του εργαζόμενου αποτυγχάνουν να ικανοποιηθούν (Northouse, 2016).

Παρόμοια, ο Uysal (2019) αναφέρθηκε στην ιδέα της τοξικής ηγεσίας και πώς αυτή επηρεάζει το εργασιακό στρες και την εργασιακή ικανοποίηση ενός εργαζομένου. Ένας τοξικός ηγέτης ήταν πιο πιθανό να τιμωρήσει έναν υπάλληλο και να χρησιμοποιήσει τεχνικές εκφοβισμού οδηγώντας τον έτσι στην ανάπτυξη εργασιακού στρες (Uysal, 2019). Οι Hadadian και Zarei (2016) προχώρησαν ακόμη περισσότερο και δήλωσαν ότι αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να βλάψει έναν εργαζόμενο οδηγώντας στην αντιμετώπιση χρόνιου στρες. Ο Bass (2008) σημείωσε ότι ένας τοξικός ηγέτης μπορεί να κάνει πράγματα που είναι ανήθικα ή παράνομα. Μερικά παραδείγματα αυτού του τύπου ηγεσίας είναι ο εκφοβισμός και η αλαζονεία (Webster et al., 2016). Επιπλέον, ένας τοξικός ηγέτης μπορεί να εκφοβίσει τους υπαλλήλους και να προκαλέσει αύξηση του κύκλου εργασιών εντός του οργανισμού (Matos, O'Neill, & Lei, 2018). Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά του τοξικού/ παθητικού ηγέτη συνδέονται με αυξημένο επίπεδο εργασιακού στρες και χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση.

2.6.2 Ο ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης χρησιμοποιεί πέντε βασικές στρατηγικές (εξιδανικευμένες ιδιότητες, εξιδανικευμένες συμπεριφορές, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση και ατομική σκέψη) (Bass & Avolio, 2004) τα οποία σχετίζονται με μειωμένο επίπεδο στρες των εργαζομένων (Chauhan, Ali & Munawar, 2019). Ο El-Bayoumi Salem (2015) δήλωσε ότι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι πιο «προσανατολισμένος στην αλλαγή» και λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες του εργαζομένου για να «προσφέρει έμπνευση και κίνητρο, δίνοντας νόημα στη δουλειά τους και όχι απλώς επιβραβεύσεις» (El-Bayoumi Salem, 2015). Ο Northouse (2016) δήλωσε ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης δημιουργεί μια σύνδεση με τους υφισταμένους ενώ σύμφωνα με τον Syaiffuddin (2016), ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί έναν εργαζόμενο να επιτύχει έναν αμοιβαίο στόχο. Ομοίως, οι Thomson, Rawson, Slade και Bledsoe (2016) δήλωσαν ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης και ο υπάλληλος συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου ενώ οι Russell, Cole και Jones (2014) εξέτασαν πώς η ηγεσία σε έναν οργανισμό επηρεάζει τους εργαζόμενους εντός του οργανισμού και διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι με ηγέτες που επιδεικνύουν μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας κάνουν περισσότερα από όσα απαιτεί η δουλειά τους με λιγότερο στρες. Παρόμοια, οι Robbins και Judge (2015) δήλωσαν ότι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι πιο δημιουργικός και ενθαρρύνει τους υφισταμένους να είναι δημιουργικοί. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά των μετασχηματιστικών ηγετών έχουν συνδεθεί με μειωμένα επίπεδα εργασιακού στρες.

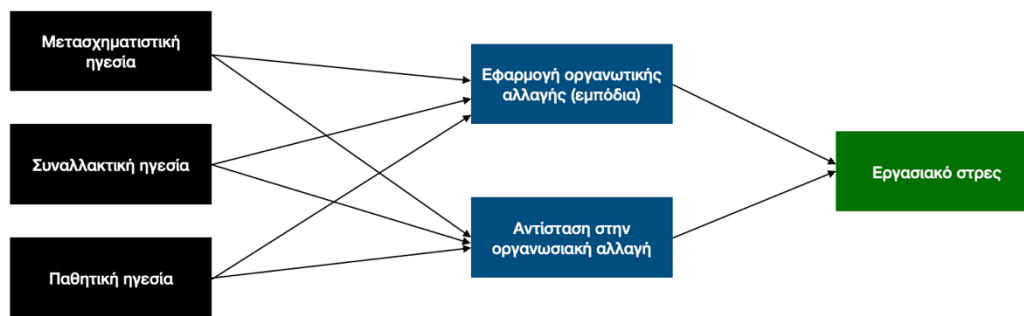
Κεφάλαιο 3.Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Ερευνητικές υποθέσεις

Με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο που παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 2 ορίζονται οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

1. Υπάρχει σημαντική αρνητική επίδραση των στρατηγικών μετασχηματιστικής ηγεσίας στην αντίσταση των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές
2. Υπάρχει σημαντική θετική επίδραση των στρατηγικών συναλλακτικής ηγεσίας στην αντίσταση των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές
3. Υπάρχει σημαντική θετική επίδραση των στρατηγικών παθητικής ηγεσίας στην αντίσταση των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές
4. Υπάρχει σημαντική αρνητική επίδραση των στρατηγικών μετασχηματιστικής ηγεσίας στα εμπόδια που εμφανίζονται κατά την εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών
5. Υπάρχει σημαντική θετική επίδραση των στρατηγικών συναλλακτικής ηγεσίας στα εμπόδια που εμφανίζονται κατά την εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών
6. Υπάρχει σημαντική αρνητική επίδραση των στρατηγικών παθητικής ηγεσίας στα εμπόδια που εμφανίζονται κατά την εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών
7. Υπάρχει σημαντική θετική επίδραση της αντίστασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές στο επίπεδο εργασιακού στρες
8. Υπάρχει σημαντική θετική επίδραση των εμποδίων που εμφανίζονται κατά την εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών στο επίπεδο εργασιακού στρες.

Οι ερευνητικές υποθέσεις παρουσιάζονται διαγραμματικά στο Διάγραμμα 1 που δίνεται παρακάτω.



Διάγραμμα 1. Ερευνητικό μοντέλο έρευνας

3.2 Ερευνητικός σχεδιασμός

Για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν σε προηγούμενη ενότητα πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με χρήση κατάλληλου εργαλείου (ερωτηματολόγιο). Η ποσοτική έρευνα επιτρέπει την διερεύνηση της σχέσης μεταξύ μεταβλητών και στην παρούσα έρευνα βασικός στόχος είναι να εξετασθεί η σχέση μεταξύ του στιλ ηγεσίας, της εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών και τις αντιδράσεις των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές και του εργασιακού στρες.

3.3 Πληθυσμός και δείγμα έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε να είναι το σύνολο των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 154 εργαζόμενοι από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Η επιλογή των συμμετεχόντων βασίστηκε στη μέθοδο της δειγματοληψίας σκοπιμότητας. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με χρήση της πλατφόρμας Google Forms.

3.4 Εργαλείο έρευνας

Για την διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από πέντε μέρη (Παράρτημα). Στο πρώτο μέρος καταγράφηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στο δημόσιο που συμμετείχαν στην

έρευνα. Αναλυτικότερα, καταγράφηκε το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, το εκπαιδευτικό επίπεδο και τα έτη προϋπηρεσίας.

Στο δεύτερο μέρος καταγράφηκε το επίπεδο εργασιακού άγχους των εργαζομένων στο δημόσιο. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από τις έρευνες των Schmalbach et al. (2020) και των Muschalla, Linden και Olbrich (2010). Συνολικά διατυπώθηκαν 11 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert από 1=Διαφωνώ Απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα. Οι τρεις ερωτήσεις αξιολογούν το κατά πόσο οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν το άγχος των εργαζομένων (μεταβλητή «Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία»), οι τρεις ερωτήσεις αξιολογούν το κατά πόσο το άγχος στο χώρο εργασίας επηρεάζει την υγεία εργαζομένων (μεταβλητή «Επίδραση στην Υγεία»), οι τρεις ερωτήσεις αξιολογούν το κατά πόσο το άγχος στο χώρο εργασίας μεταφέρεται και εκτός του χώρου εργασίας (μεταβλητή «Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας») και δύο ερωτήσεις αξιολογούν το κατά πόσο οι εργαζόμενοι έχουν άγχος σχετικά με την επάρκεια των ικανοτήτων τους (μεταβλητή «Άγχος που αφορά τη μη επάρκεια»).

Στο τρίτο μέρος καταγράφηκε η άποψη των εργαζομένων στο δημόσιο σχετικά με το στιλ ηγεσίας που υιοθετεί ο προϊστάμενος/ διευθυντής τους. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από τις έρευνες των Avolio, Bass και Jung (1999), Purcell και Hutchinson (2007), Rafferty και Griffin (2006) και Katou, Koupkas και Triantafillidou (2021). Συνολικά διατυπώθηκαν 23 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert από 1=Καθόλου έως 5=Σχεδόν πάντα. Οι πρώτες 11 ερωτήσεις αξιολογούν τρεις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας: Ανταπόκριση, Υποστήριξη και Ανάπτυξη προσωπικού (Purcell & Hutchinson, 2007; Rafferty & Griffin, 2006; Katou, Koupkas & Triantafillidou, 2021). Οι επόμενες 6 ερωτήσεις αξιολογούν δύο διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας: Εξαρτημένη Ανταμοιβή και Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική) (Avolio, Bass & Jung, 1999). Οι τελευταίες 6 ερωτήσεις αξιολογούν δύο διαστάσεις της παθητικής ηγεσίας: Ελεύθερη Ηγεσία και Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική) (Avolio, Bass & Jung, 1999)

Στο τέταρτο μέρος καταγράφηκε το επίπεδο αντίστασης των εργαζομένων στο δημόσιο στις οργανωτικές αλλαγές. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από την έρευνα των Kouri et al. (2020). Συνολικά διατυπώθηκαν 7 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert από 1=Διαφωνώ Απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα. Οι 3 ερωτήσεις αξιολογούν το κατά πόσο οι εργαζόμενοι αναζητούν τη ρουτίνα στο χώρο εργασίας

τους ενώ οι επόμενες 4 ερωτήσεις αξιολογούν το επίπεδο συναισθηματικής αντίδρασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές.

Στο πέμπτο μέρος καταγράφηκαν οι απόψεις των εργαζομένων στο δημόσιο σχετικά με το την αποτελεσματικότητα εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών στο χώρο εργασίας τους. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από την έρευνα των Sinval, Miller και Maroco (2021). Συνολικά διατυπώθηκαν 6 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert από 1=Διαφωνώ Απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα. Οι ερωτήσεις αξιολογούν το κατά πόσο στο δημόσιο υπάρχουν εμπόδια στην εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών.

3.5 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας SPSS version 25 και το λογισμικό SMARTPLS 4. Στο SPSS πραγματοποιήθηκαν οι μονομεταβλητές αναλύσεις ενώ το SMARTPLS 4 χρησιμοποιήθηκε για τη διερεύνηση ενός πολυπαραγοντικού μοντέλου (πολυμεταβλητή ανάλυση). Για την επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος principal component analysis με διαδικασία bootstrapping (με χρήση 5000 δειγμάτων). Για την αξιοπιστία των διαστάσεων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες: συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach, συντελεστής Composite Reliability και ο δείκτης Average Variance Extracted (AVE). Από την επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων αξιολογείται η δομική εγκυρότητα του ερωτηματολογίου (Roos & Bauldry, 2021). Ένα ερωτηματολόγιο εμφανίζει δομική εγκυρότητα αν (1) όλες οι παραγοντικές φορτίσεις είναι μεγαλύτερες του 0.6 και (2) αν οι παραγοντικές φορτίσεις είναι στατιστικά σημαντικές. Επιπλέον, από το συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach και τον Composite Reliability αξιολογείται η εσωτερική συνοχή (internal consistency) του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τους Davenprot et al. (2015) τιμές των δύο δεικτών άνω του 0.7 για τις διαστάσεις ενός ερωτηματολογίου είναι ένδειξη υψηλού επιπέδου αξιοπιστίας. Από το δείκτη Average Variance Extracted (AVE) αξιολογείται το ποσοστό της διακύμανσης ενός παράγοντα που εξηγείται από τα δεδομένα. Σύμφωνα με τους dos Santos και Cirillo (2021) ο δείκτης AVE πρέπει να παίρνει τιμές τουλάχιστον 0.5 (50% της διακύμανσης).

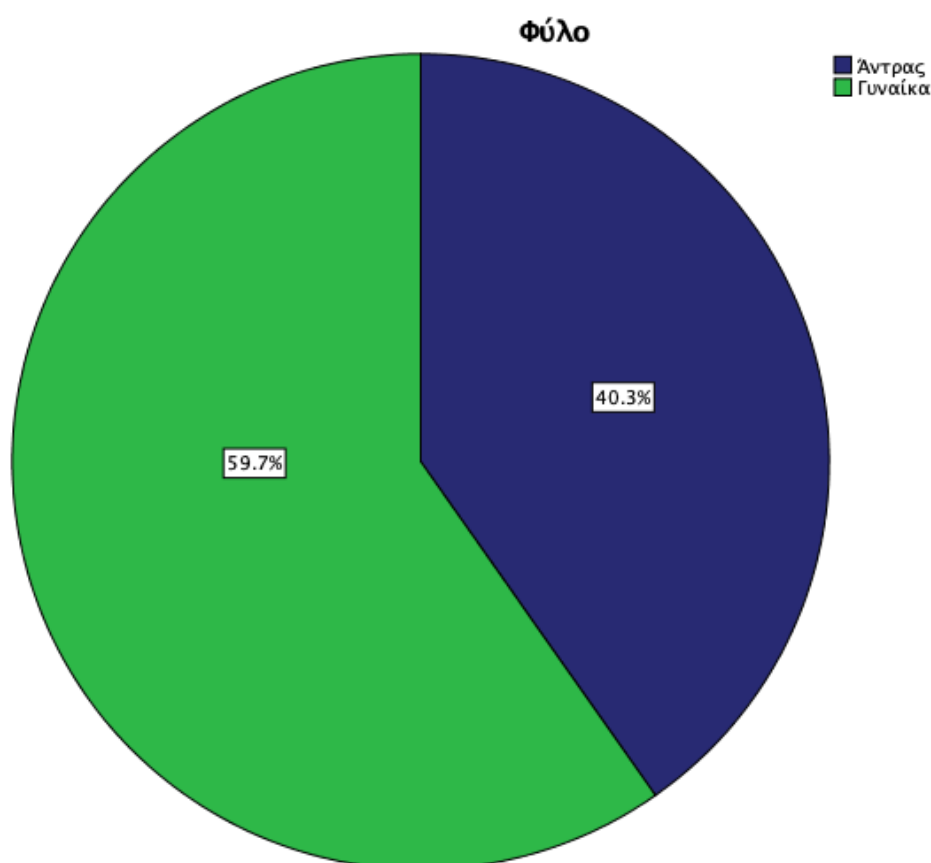
Αρχικά, χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες περιγραφικής στατιστικής: Μέση Τιμή (MT) και Τυπική Απόκλιση (TA) για την παρουσίαση (1) του στίλ ηγεσίας που ασκείται στο δημόσιο, (2) των απόψεων των εργαζομένων για τις οργανωτικές αλλαγές και την αντίδραση τους σε αυτές και (3) του επίπεδο εργασιακού άγχους των εργαζομένων στο δημόσιο. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson με σκοπό να εξεταστούν πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας

Τέλος, με χρήση του SMARTPLS 4 πραγματοποιήθηκε πολυμεταβλητή ανάλυση με τη μέθοδο SEM (Structural Equation Modelling) με σκοπό την ανάλυση της επίδρασης της ηγεσίας στις οργανωτικές αλλαγές στο δημόσιο και την επίδραση των οργανωτικών αλλαγών στο εργασιακό άγχος. Όλες οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$.

Κεφάλαιο 4.Αποτελέσματα

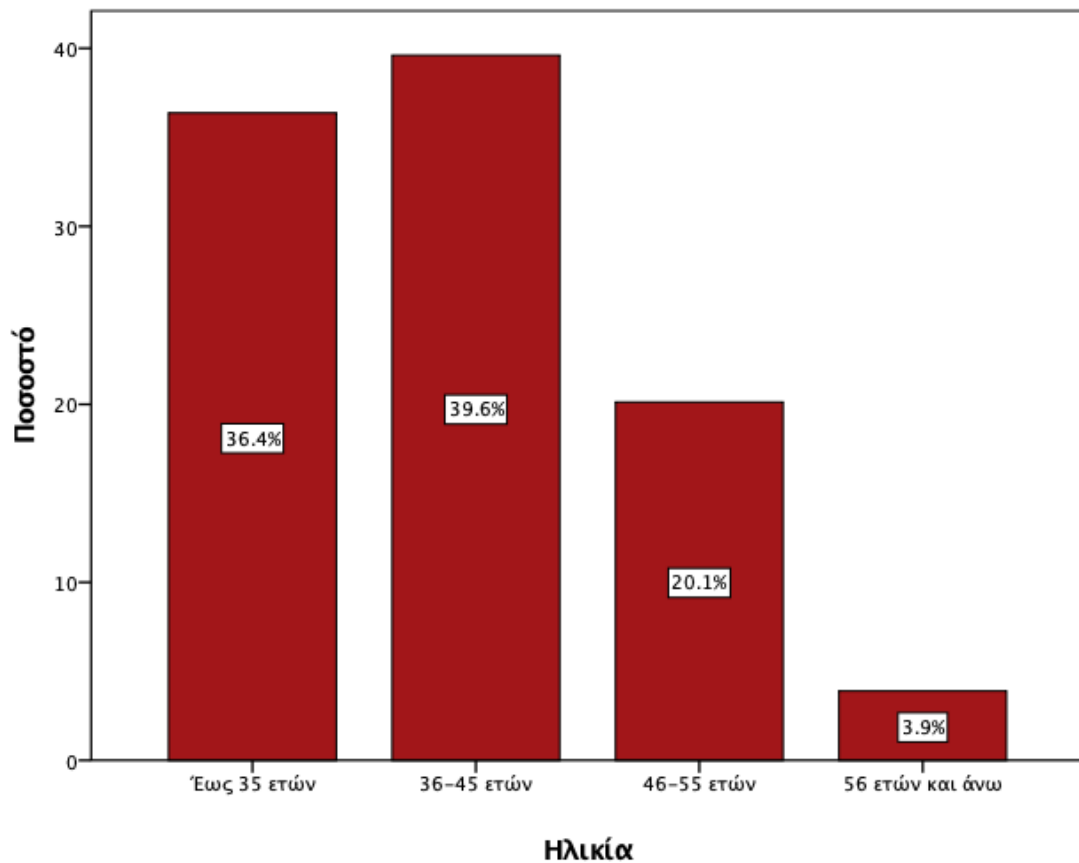
4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται τα στοιχεία που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των 154 εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Στο Διάγραμμα 2 παρουσιάζονται τα ευρήματα που αφορούν το φύλο των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως το 59.7% (n=92) του δείγματος ήταν γυναίκες και το 40.3% (n=62) ήταν άντρες.



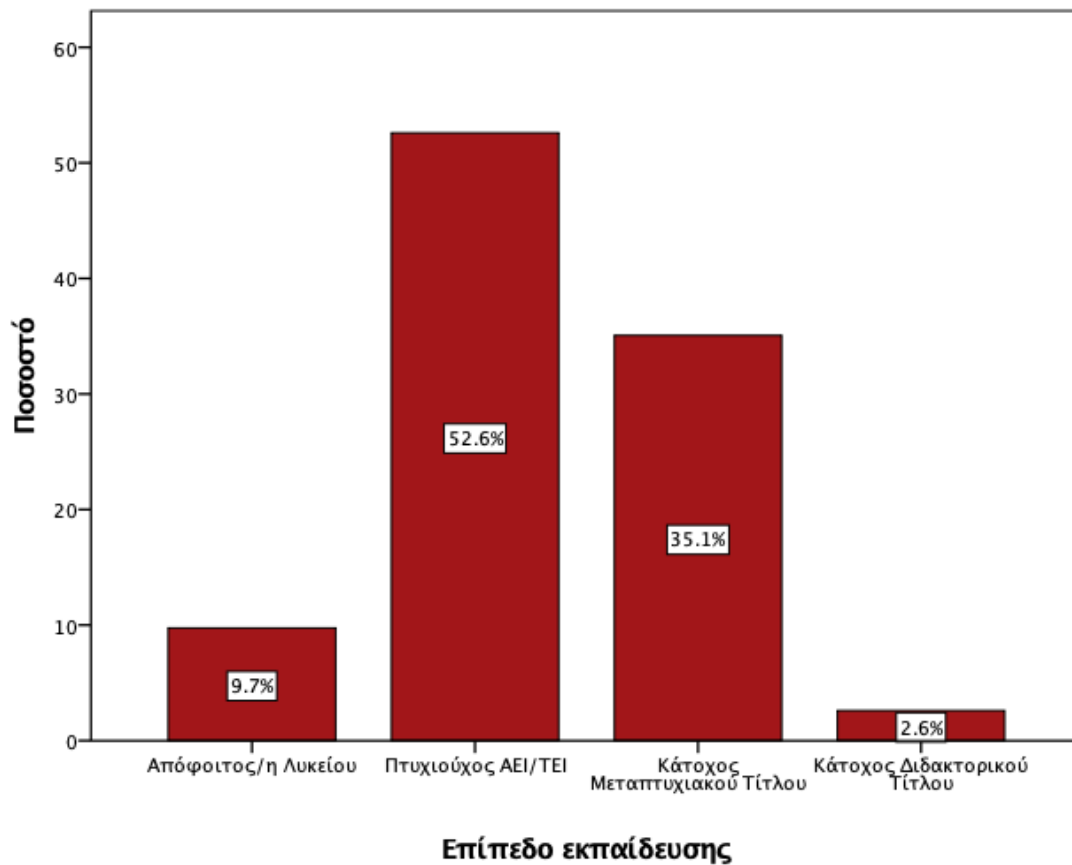
Διάγραμμα 2. Ποσοστιαία κατανομή για το φύλο των εργαζομένων στο δείγμα

Από το Διάγραμμα 3 προκύπτει ότι το 36.4% (n=56) του δείγματος ήταν ηλικίας έως 35 ετών, το 39.6% (n=61) ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 36 έως 45 ετών, το 20.1% (n=31) ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 46 έως 55 ετών και το 3.9% (n=6) ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα άνω των 56 ετών.



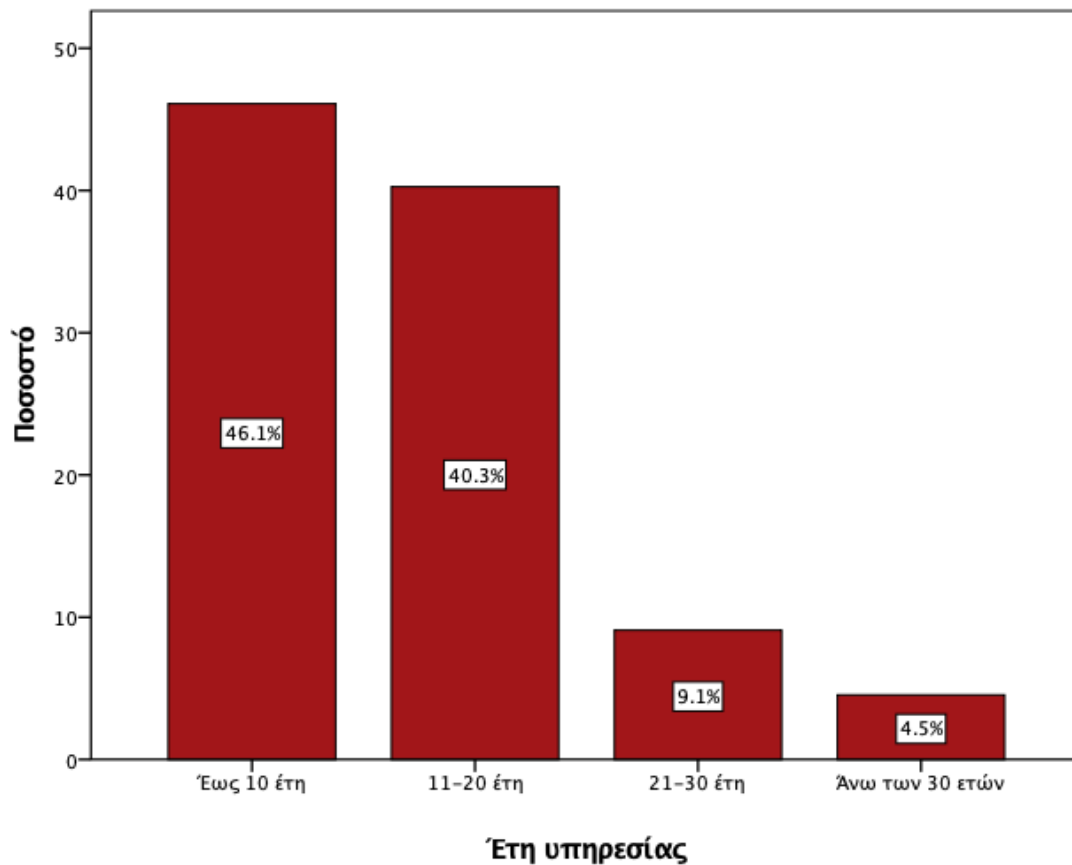
Διάγραμμα 3. Ποσοστιαία κατανομή για την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων στο δείγμα

Στο Διάγραμμα 4 παρουσιάζεται η ποσοστιαία κατανομή αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 9.7% ($n=15$) του δείγματος ήταν απόφοιτοι Λυκείου, το 52.6% ($n=81$) ήταν πτυχιούχοι ΑΕΙ/ ΤΕΙ και το 35.1% ($n=54$) ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου. Μικρότερο ποσοστό του δείγματος ήταν κάτοχοι Διδακτορικού Τίτλου ($n=4$, 2.6%).



Διάγραμμα 4. Ποσοστιαία κατανομή για το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων στο δείγμα

Τέλος, στο Διάγραμμα 5 παρουσιάζεται η ποσοστιαία κατανομή αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως το 46.1% ($n=71$) των εργαζομένων είχαν εργασιακή προϋπηρεσία μικρότερη των 10 ετών, το 40.3% ($n=62$) είχαν εργασιακή προϋπηρεσία μεταξύ 11 και 20 ετών, το 9.1% ($n=14$) είχαν εργασιακή προϋπηρεσία μεταξύ 21 και 30 ετών και το 4.5% ($n=7$) είχαν εργασιακή προϋπηρεσία άνω των 30 ετών.



Διάγραμμα 5. Ποσοστιαία κατανομή των ετών προϋπηρεσίας των εργαζομένων στο δείγμα

4.2. Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης και ανάλυσης αξιοπιστίας

Στη συνέχεια δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα της επιβεβαιωτικής ανάλυσης παραγόντων και της ανάλυσης αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου (και των διαστάσεων του) που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα. Στον Πίνακα 1 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα της επιβεβαιωτικής ανάλυσης παραγόντων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όλες οι παραγοντικές φορτίσεις είναι πολύ ισχυρές (άνω του 0.7) ενώ από τη διαδικασία bootstrapping προέκυψε πως όλες οι παραγοντικές φορτίσεις είναι στατιστικά σημαντικές. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι επιβεβαιώνεται η δομική εγκυρότητα (construct validity) του ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε.

Πίνακας 1. Αποτελέσματα bootstrapping (5000 τυχαίες επαναλήψεις) για την επιβεβαιωτική ανάλυση για το σύνολο των διαστάσεων του ερωτηματολογίου

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Άγχος_επάρκειας_1 <- Άγχος μη επάρκειας	0.852	0.848	0.062	13.833	0.000
Άγχος_επάρκειας_2 <- Άγχος μη επάρκειας	0.962	0.960	0.013	71.388	0.000
Αναζήτηση_ρουτίνας_1 <- Αναζήτηση ρουτίνας	0.711	0.698	0.111	6.424	0.000
Αναζήτηση_ρουτίνας_2 <- Αναζήτηση ρουτίνας	0.939	0.935	0.032	29.046	0.000
Αναζήτηση_ρουτίνας_3 <- Αναζήτηση ρουτίνας	0.812	0.797	0.085	9.595	0.000
Άγχος_εκτός_1 <- Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας	0.868	0.867	0.020	42.622	0.000
Άγχος_εκτός_2 <- Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας	0.855	0.855	0.025	34.738	0.000
Άγχος_εκτός_3 <- Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας	0.898	0.897	0.017	51.642	0.000
Ανάπτυξη_προσωπικού_1 <- Ανάπτυξη προσωπικού	0.926	0.925	0.016	57.912	0.000
Ανάπτυξη_προσωπικού_2 <- Ανάπτυξη προσωπικού	0.946	0.946	0.009	101.877	0.000
Ανάπτυξη_προσωπικού_3 <- Ανάπτυξη προσωπικού	0.946	0.946	0.009	103.026	0.000
Ανησυχία_1 <- Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία	0.889	0.888	0.023	38.454	0.000
Ανησυχία_2 <- Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία	0.887	0.886	0.024	37.383	0.000
Ανησυχία_3 <- Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία	0.904	0.902	0.018	49.064	0.000
Ανταπόκριση_1 <- Ανταπόκριση	0.795	0.794	0.036	21.943	0.000
Ανταπόκριση_2 <- Ανταπόκριση	0.869	0.869	0.018	47.712	0.000
Ανταπόκριση_3 <- Ανταπόκριση	0.869	0.868	0.023	37.000	0.000
Ανταπόκριση_4 <- Ανταπόκριση	0.865	0.863	0.036	24.211	0.000
Ανταπόκριση_5 <- Ανταπόκριση	0.870	0.871	0.019	46.033	0.000
Ελεύθερη_1 <- Ελεύθερη ηγεσία	0.921	0.921	0.014	67.971	0.000
Ελεύθερη_2 <- Ελεύθερη ηγεσία	0.953	0.952	0.009	107.549	0.000

Ελεύθερη_3 <- Ελεύθερη ηγεσία	0.940	0.940	0.010	91.704	0.000
Εξαιρέση_ενεργητική_1 <- Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)	0.734	0.719	0.143	5.126	0.000
Εξαιρέση_ενεργητική_2 <- Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)	0.871	0.847	0.103	8.447	0.000
Εξαιρέση_ενεργητική_3 <- Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)	0.915	0.891	0.122	7.486	0.000
Εξαιρέση_παθητική_1 <- Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)	0.935	0.935	0.013	69.291	0.000
Εξαιρέση_παθητική_2 <- Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)	0.934	0.934	0.010	93.373	0.000
Εξαιρέση_παθητική_3 <- Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)	0.882	0.881	0.027	32.124	0.000
Εξαρτημένη_ανταμοιβή_1 <- Εξαρτημένη ανταμοιβή	0.854	0.853	0.028	30.918	0.000
Εξαρτημένη_ανταμοιβή_2 <- Εξαρτημένη ανταμοιβή	0.888	0.886	0.028	31.393	0.000
Εξαρτημένη_ανταμοιβή_3 <- Εξαρτημένη ανταμοιβή	0.919	0.919	0.013	70.374	0.000
Επίδραση_1 <- Επίδραση στην υγεία	0.852	0.849	0.030	28.186	0.000
Επίδραση_2 <- Επίδραση στην υγεία	0.914	0.914	0.015	59.197	0.000
Επίδραση_3 <- Επίδραση στην υγεία	0.822	0.821	0.031	26.478	0.000
Οργανωτική_αλλαγή_1 <- Οργανωτική αλλαγή	0.802	0.800	0.039	20.555	0.000
Οργανωτική_αλλαγή_2 <- Οργανωτική αλλαγή	0.878	0.876	0.024	36.570	0.000
Οργανωτική_αλλαγή_3 <- Οργανωτική αλλαγή	0.920	0.920	0.013	70.288	0.000
Οργανωτική_αλλαγή_4 <- Οργανωτική αλλαγή	0.893	0.893	0.018	48.490	0.000
Οργανωτική_αλλαγή_5 <- Οργανωτική αλλαγή	0.588	0.588	0.065	9.020	0.000
Οργανωτική_αλλαγή_6 <- Οργανωτική αλλαγή	0.888	0.887	0.020	43.739	0.000
Συναισθηματική_αντίδραση_1 <- Συναισθηματική αντίδραση	0.782	0.779	0.052	15.171	0.000
Συναισθηματική_αντίδραση_2 <- Συναισθηματική αντίδραση	0.881	0.880	0.027	32.040	0.000
Συναισθηματική_αντίδραση_3 <- Συναισθηματική αντίδραση	0.856	0.854	0.028	30.665	0.000
Υποστήριξη_1 <- Υποστήριξη	0.867	0.865	0.039	22.324	0.000
Υποστήριξη_2 <- Υποστήριξη	0.910	0.909	0.020	45.428	0.000
Υποστήριξη_3 <- Υποστήριξη	0.895	0.896	0.018	48.453	0.000

Στον Πίνακα 2 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα για την αξιοπιστία των τελικών διαστάσεων του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι για όλες τις διαστάσεις του ερωτηματολογίου οι τιμές του συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach και του συντελεστή Composite reliability είναι μεγαλύτερες του 0.8. Επιπλέον, οι τιμές του AVE για όλες τις διαστάσεις ξεπερνά το 0.682. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ένα υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου ενώ τα δεδομένα ερμηνεύουν ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της διακύμανσης των παραγόντων που δημιουργούνται (άνω του 68.2%).

Πίνακας 2. Αποτελέσματα αξιοπιστίας των τελικών διαστάσεων του ερωτηματολογίου

	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Άγχος μη επάρκειας	0.807	0.904	0.825
Αναζήτηση ρουτίνας	0.789	0.864	0.682
Ανάπτυξη προσωπικού	0.934	0.958	0.883
Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία	0.874	0.922	0.798
Ανταπόκριση	0.907	0.931	0.729
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)	0.823	0.880	0.712
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)	0.906	0.941	0.842
Ελεύθερη ηγεσία	0.932	0.957	0.880
Εξαρτημένη ανταμοιβή	0.865	0.917	0.787
Επίδραση στην υγεία	0.830	0.898	0.746
Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας	0.847	0.907	0.764
Οργανωτική αλλαγή	0.909	0.932	0.698
Συναισθηματική αντίδραση	0.806	0.878	0.707
Υποστήριξη	0.873	0.921	0.794

4.3. Περιγραφικά αποτελέσματα για το στιλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα

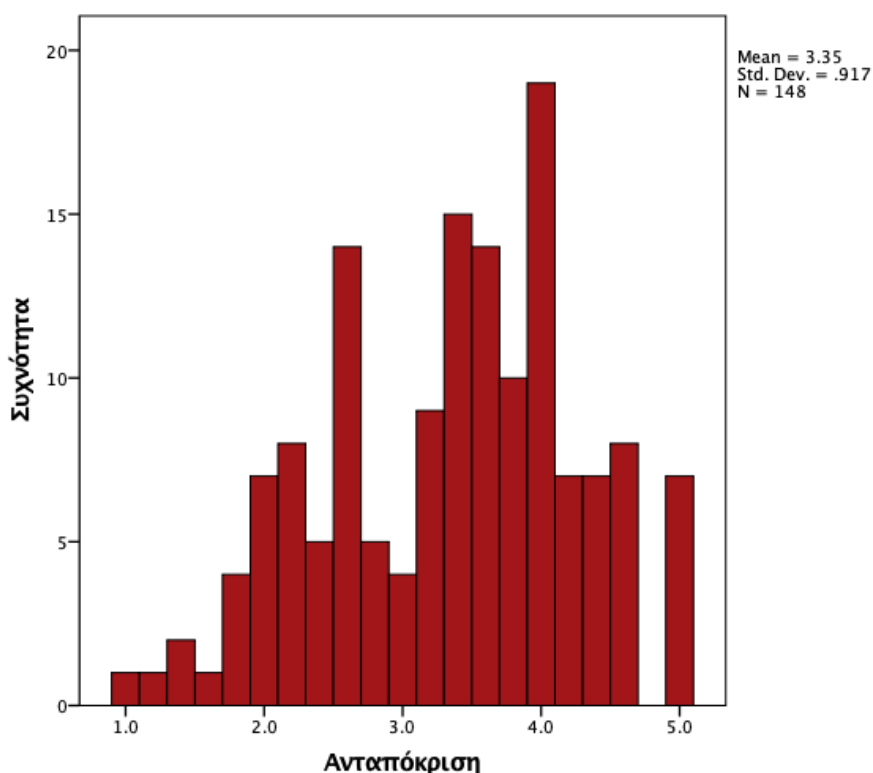
Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης δεδομένων σχετικά με το στιλ ηγεσίας που ασκείται στο δημόσιο τομέα σύμφωνα με τους εργαζομένους που συμμετείχαν στην έρευνα. Στον Πίνακα 3 που ακολουθεί δίνονται τα αναλυτικά περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις τρεις διαστάσεις για το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μέση τιμή (MT) σε όλες τις ερωτήσεις κυμαίνεται κοντά στο 3.5, δείχνοντας ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι στο χώρο εργασίας τους ασκούνται οι αναφερόμενες πρακτικές που αρμόζουν στο μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας. Ενδεικτικά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο αναγνωρίζουν ότι ο διευθυντής/ προϊστάμενος τους αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τα προβλήματα στο χώρο εργασίας (MT=3.5, TA=1.0), αντιμετωπίζει τους εργαζομένους με δίκαιο τρόπο (MT=3.5, TA=1.2), ενθαρρύνει το προσωπικό να βελτιώσει τις δεξιότητές του που σχετίζονται με την εργασία (MT=3.5, TA=1.1) και λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων (MT=3.3, TA=1.1).

Πίνακας 3. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας

Διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας	MT	TA
Ανταπόκριση		
Ενημέρωση όλων για τις προτεινόμενες αλλαγές	3.4	1.1
Παροχή σε όλους μιας ευκαιρίας να σχολιάσουν τις προτεινόμενες αλλαγές	3.1	1.1
Ανταπόκριση σε υποδείξεις εργαζομένων	3.2	1.0
Αντιμετώπιση προβλημάτων στο χώρο εργασίας	3.5	1.0
Αντιμετώπιση των ανθρώπων δίκαια	3.5	1.2
Υποστήριξη		
Λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μου συναισθήματα κατά την υλοποίηση ενεργειών που θα με επηρεάσουν.	3.2	1.0
Λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές μου ανάγκες.	3.3	1.1

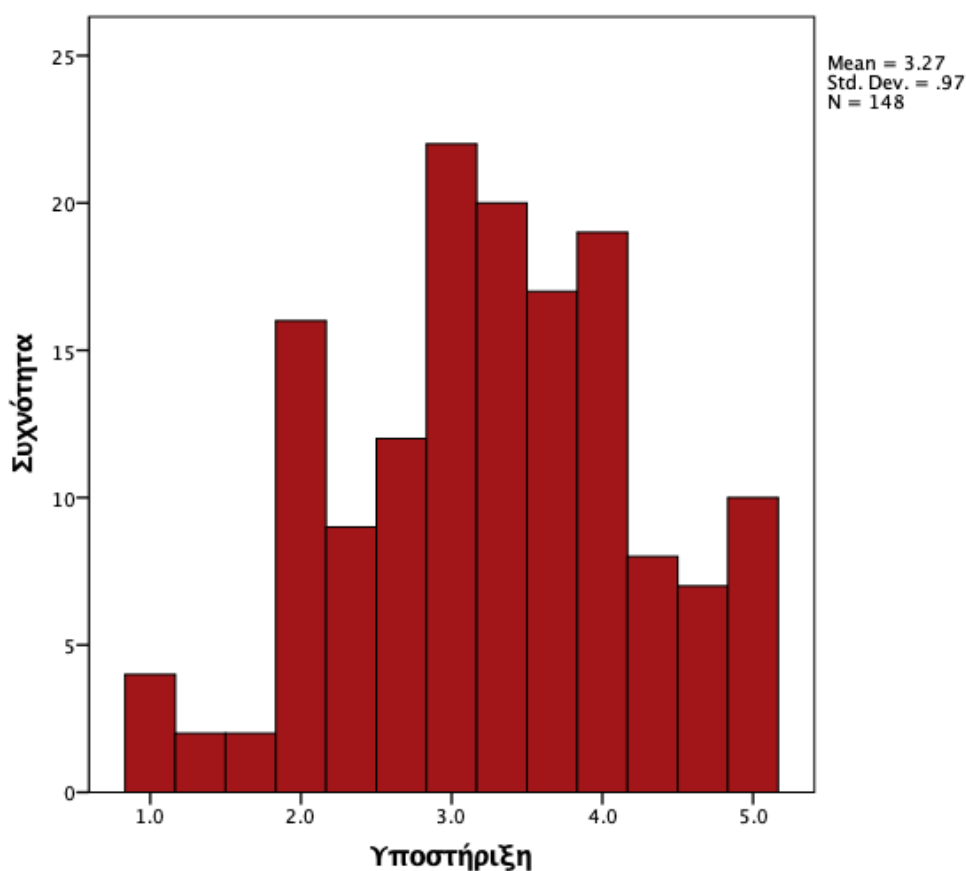
Διασφαλίζει ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων.	3.3	1.1
Ανάπτυξη προσωπικού		
Ενθάρρυνση του προσωπικού να βελτιώσει τις δεξιότητές του που σχετίζονται με την εργασία.	3.5	1.1
Προτείνει την κατάλληλη εκπαίδευση για να βελτιωθεί η ικανότητα των εργαζομένων να εκτελούν τη δουλειά τους.	3.4	1.2
Λειτουργεί συμβουλευτικά στο προσωπικό για να το βοηθήσει να βελτιώσει την απόδοσή του στη δουλειά.	3.4	1.2

Στο Διάγραμμα 6 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατανομή της μεταβλητής «Ανταπόκριση». Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογεί το επίπεδο στο οποίο οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε ζητήματα που προκύπτουν στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.4 (TA=0.9). Με βάση το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να πούμε ότι οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο σε μέτριο βαθμό ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε ζητήματα που προκύπτουν στο χώρο εργασίας.



Διάγραμμα 6. Κατανομή της μεταβλητής «Ανταπόκριση»

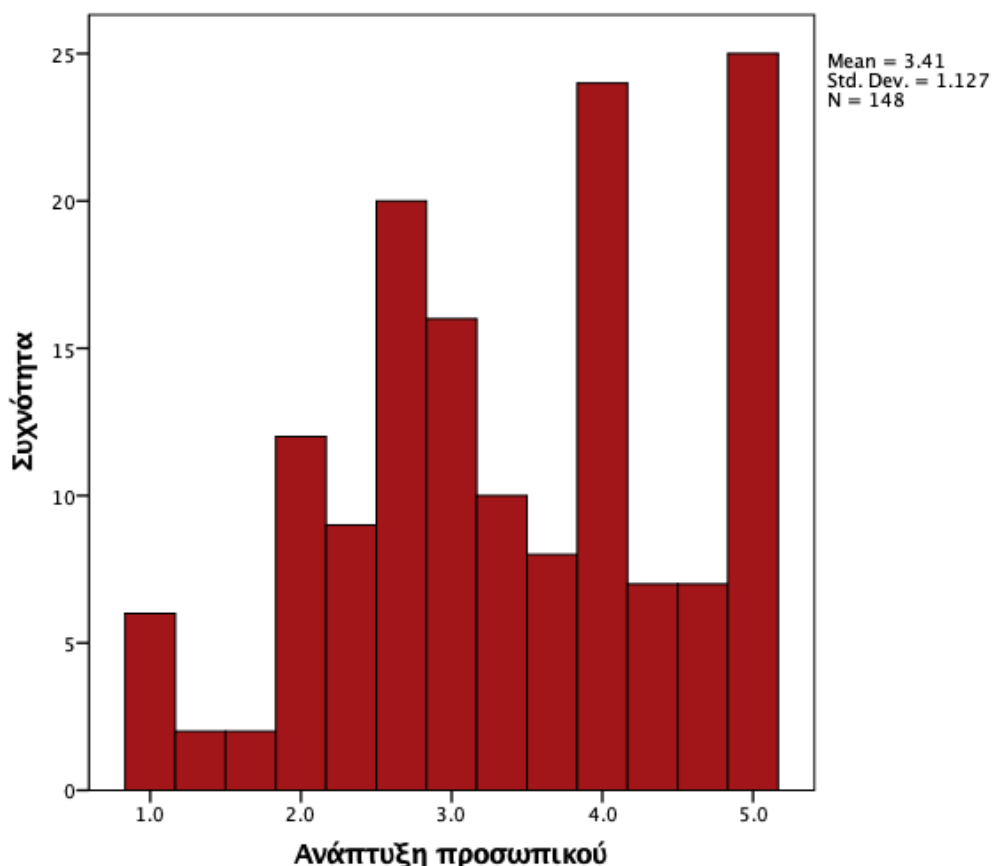
Στο Διάγραμμα 7 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατανομή της μεταβλητής «Υποστήριξη». Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογεί το επίπεδο στο οποίο οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο υποστηρίζουν αποτελεσματικά τους υφισταμένους τους και λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες τους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.3 (TA=0.9). Με βάση το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να πούμε ότι οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο σε μέτριο βαθμό υποστηρίζουν αποτελεσματικά τους υφισταμένους τους και λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες τους.



Διάγραμμα 7. Κατανομή της μεταβλητής «Υποστήριξη»

Στο Διάγραμμα 8 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατανομή της μεταβλητής «Ανάπτυξη Προσωπικού». Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογεί το επίπεδο στο οποίο οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο φροντίζουν για την εξέλιξη των υφισταμένων τους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.4 (TA=1.2). Με βάση το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να

πούμε ότι οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο σε μέτριο βαθμό φροντίζουν για την εξέλιξη των υφισταμένων τους.



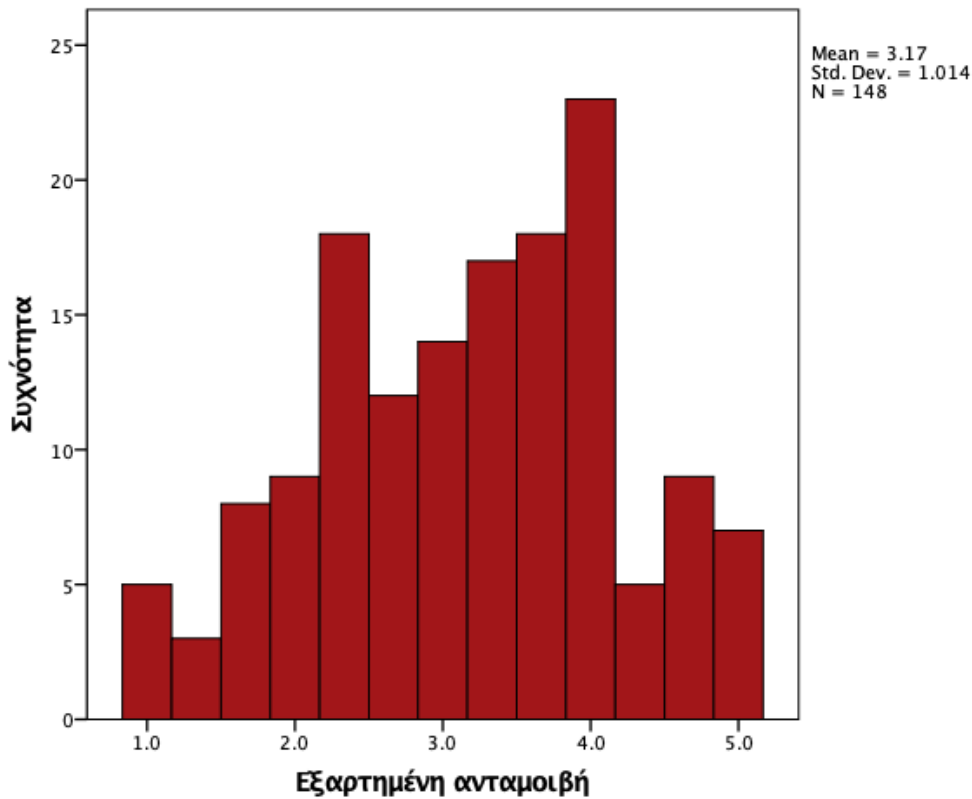
Διάγραμμα 8. Κατανομή της μεταβλητής «Ανάπτυξη προσωπικού»

Στον Πίνακα 4 που ακολουθεί δίνονται τα αναλυτικά περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις δύο διαστάσεις για το συναλλακτικό στίλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μέση τιμή (MT) σε όλες τις ερωτήσεις κυμαίνεται κοντά στο 3, δείχνοντας ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με το ότι στο χώρο εργασίας τους ασκούνται οι αναφερόμενες πρακτικές που αρμόζουν στο συναλλακτικό στίλ ηγεσίας. Ενδεικτικά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με το ότι ο διευθυντής/ προϊστάμενος τους παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους (MT=3.1, TA=1.1), δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (MT=3.2, TA=1.2) και επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών (MT=2.8, TA=1.1).

Πίνακας 4. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το συναλλακτικό στιλ ηγεσίας

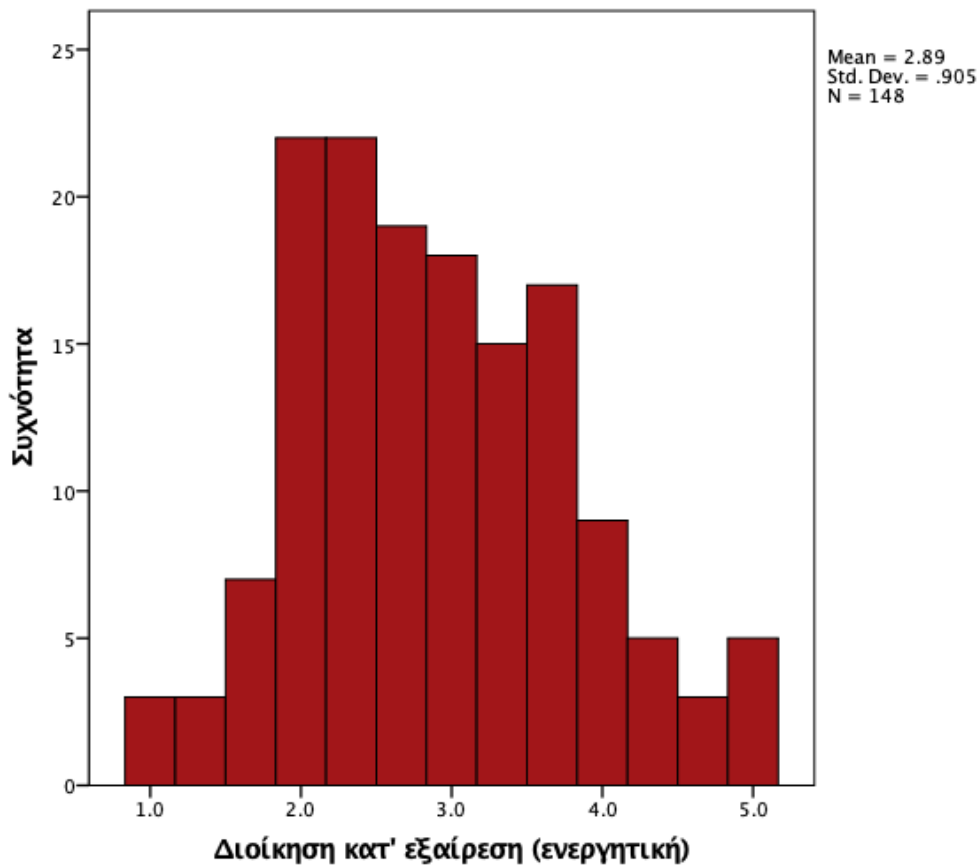
	MT	TA
Εξαρτημένη ανταμοιβή		
Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	3.1	1.1
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	3.2	1.2
Ενημερώνει τους υφισταμένους του σχετικά με τα αποτελέσματα που θα περιμένουν να δουν όταν επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.	3.2	1.2
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)		
Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα	3.0	0.9
Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	2.8	1.1
Καταγράφει κάθε λάθος που γίνεται	2.9	1.1

Στο Διάγραμμα 9 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατανομή της μεταβλητής «Εξαρτημένη ανταμοιβή». Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογεί το επίπεδο στο οποίο οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο χρησιμοποιούν υποσχόμενες ανταμοιβές για την καλή απόδοση και αναγνώριση των επιτυχιών των υφισταμένων τους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 3.2 (TA=1.0). Με βάση το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να πούμε ότι οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο σε μέτριο βαθμό χρησιμοποιούν στρατηγικές που συμπεριλαμβάνεται στο πλαίσιο της εξαρτημένης ανταμοιβής.



Διάγραμμα 9. Κατανομή της μεταβλητής «Εξαρτημένη ανταμοιβή»

Στο Διάγραμμα 10 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατανομή της μεταβλητής «Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)». Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογεί το επίπεδο στο οποίο οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο χρησιμοποιούν στρατηγικές που συνάδουν με τη διερεύνηση αποκλίσεων από κανόνες και πρότυπα. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 2.9 (TA=0.9). Με βάση το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να πούμε ότι οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο σε μέτριο βαθμό χρησιμοποιούν στρατηγικές που συμπεριλαμβάνεται στο πλαίσιο της ενεργητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση.



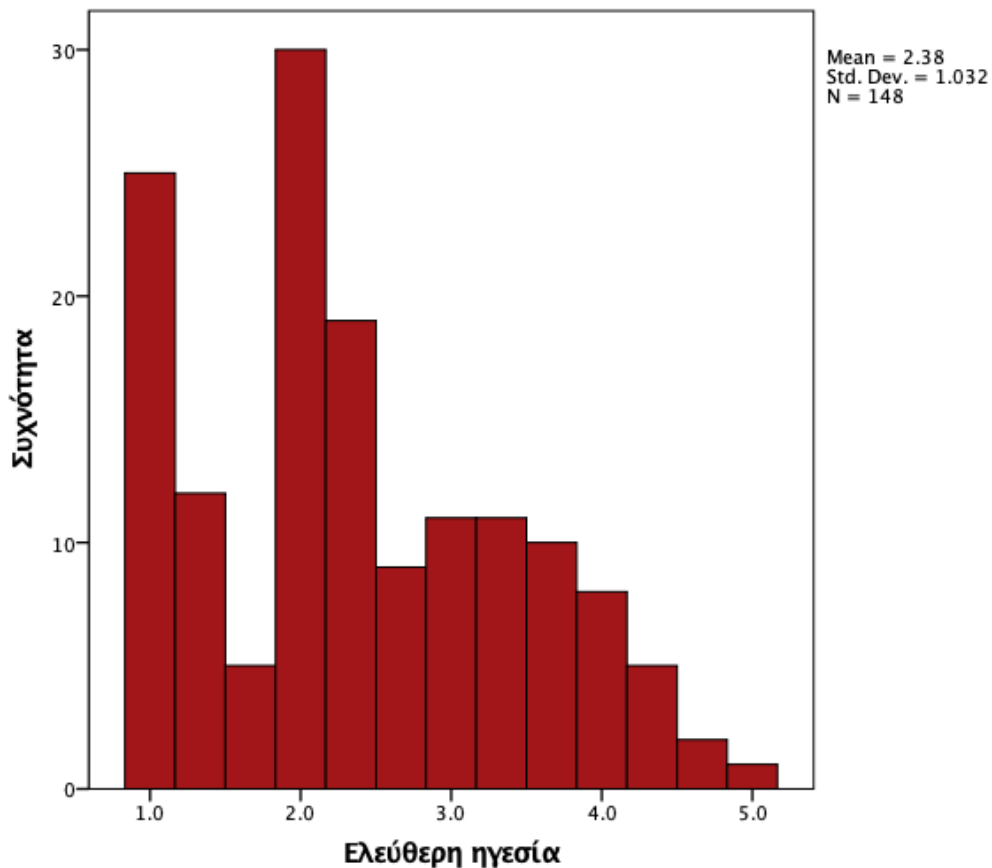
Διάγραμμα 10. Κατανομή της μεταβλητής «Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)»

Στον Πίνακα 5 που ακολουθεί δίνονται τα αναλυτικά περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις δύο διαστάσεις για το παθητικό στιλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μέση τιμή (MT) σε όλες τις ερωτήσεις κυμαίνεται κοντά στο 2.5, δείχνοντας ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τείνουν να διαφωνήσουν με το ότι στο χώρο εργασίας τους ασκούνται οι αναφερόμενες πρακτικές που αρμόζουν στο παθητικό στιλ ηγεσίας. Ενδεικτικά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τείνουν να διαφωνήσουν με το ότι ο διευθυντής/ προϊστάμενος τους αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα (MT=2.6, TA=1.2), αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις (MT=2.2, TA=1.1) και περιμένει τα πράγματα να χειροτερέψουν για να επέμβει (MT=2.4, TA=1.2).

Πίνακας 5. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν το παθητικό στιλ ηγεσίας

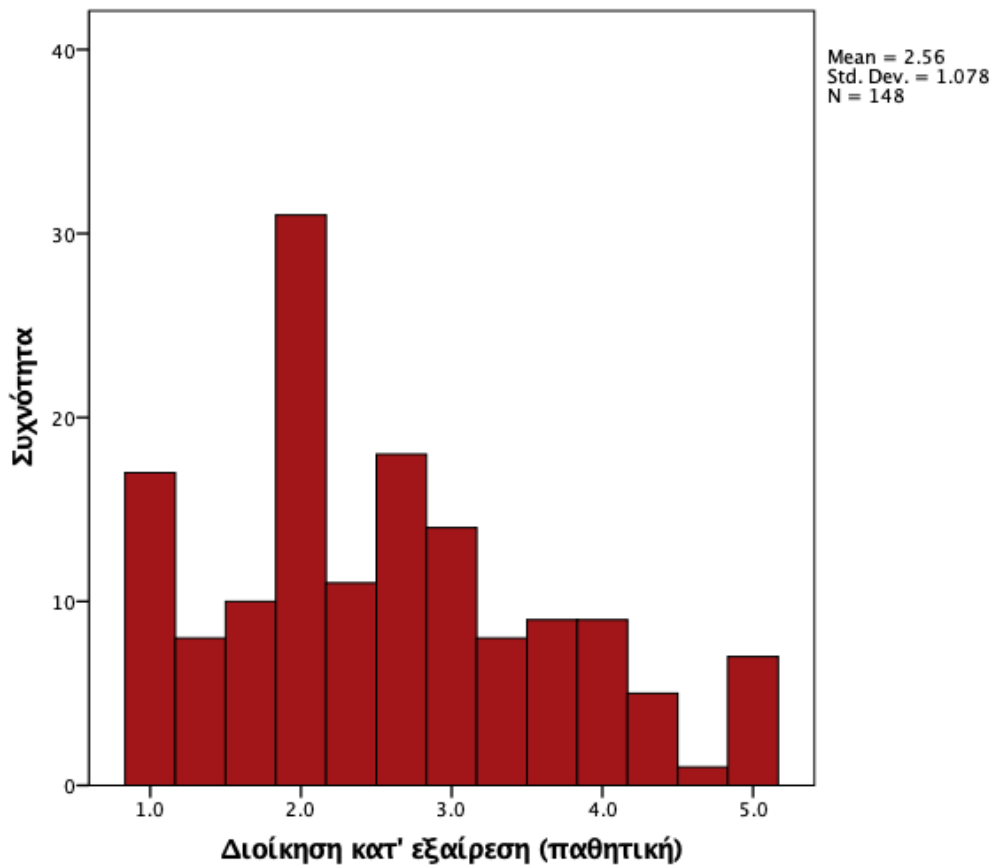
	MT	TA
Ελεύθερη Ηγεσία- Laissez-faire		
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	2.6	1.2
Απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη	2.3	1.1
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	2.2	1.1
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)		
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά	2.6	1.2
Περιμένει τα πράγματα να χειροτερέψουν για να επέμβει	2.4	1.2
Είναι ένθερμος/η υποστηρικτής της άποψης: «αν δεν είναι χαλασμένο μην το αλλάζεις»	2.6	1.1

Στο Διάγραμμα 11 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατανομή της μεταβλητής «Ελεύθερη ηγεσία». Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογεί το επίπεδο στο οποίο οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο χρησιμοποιούν στρατηγικές που συνδέονται με την αποφυγή της επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 2.4 (TA=1.0). Με βάση το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να πούμε ότι οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο σε μικρό βαθμό χρησιμοποιούν στρατηγικές που συμπεριλαμβάνεται στο πλαίσιο της ελεύθερης ηγεσίας.



Διάγραμμα 11. Κατανομή της μεταβλητής «Ελεύθερη ηγεσία»

Στο Διάγραμμα 12 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατανομή της μεταβλητής «Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)». Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογεί το επίπεδο στο οποίο οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο δεν παρεμβαίνουν μέχρι τα πράγματα να γίνουν σοβαρά. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 2.6 (TA=1.1). Με βάση το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να πούμε ότι οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο σε μέτριο προς μικρό βαθμό χρησιμοποιούν στρατηγικές που συμπεριλαμβάνεται στο πλαίσιο της παθητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση.



Διάγραμμα 12. Κατανομή της μεταβλητής «Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)»

4.4. Απόψεις εργαζομένων για την οργανωτική αλλαγή και επίπεδο αντίστασης στην οργανωτική αλλαγή

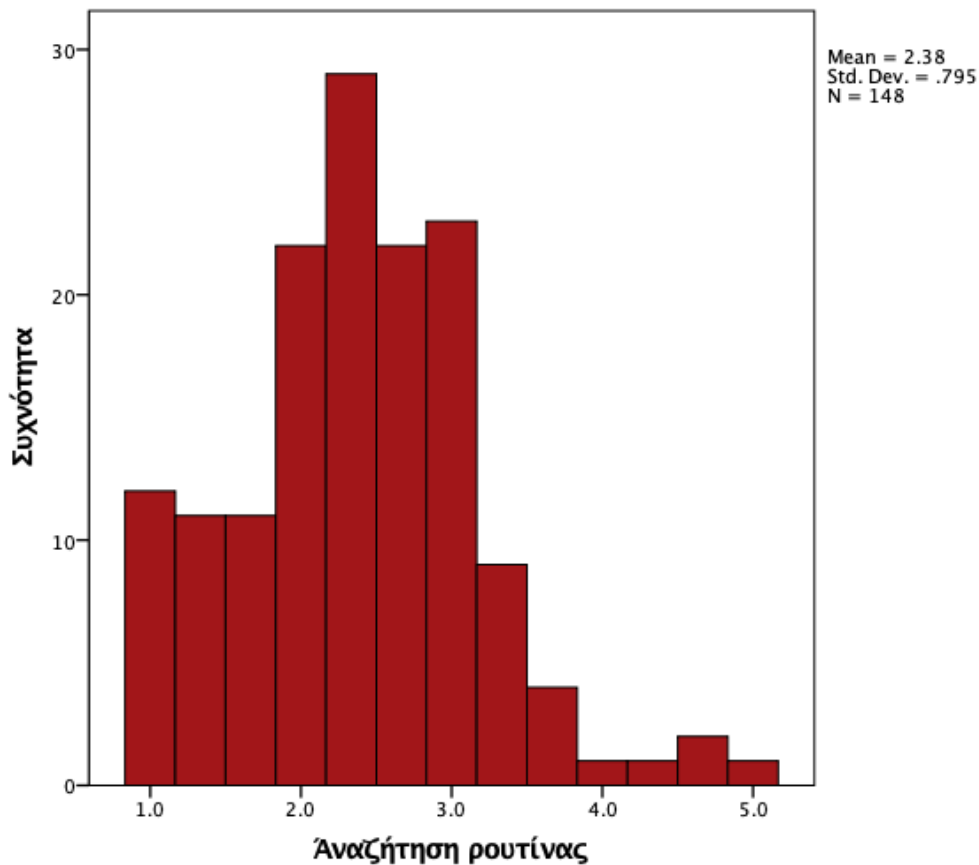
Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης δεδομένων σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα σχετικά με την οργανωτική αλλαγή και το επίπεδο αντίδρασης στις οργανωτικές αλλαγές. Στον Πίνακα 6 που ακολουθεί δίνονται τα αναλυτικά περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις διαστάσεις της αντίστασης στην αλλαγή. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μέση τιμή (MT) σε όλες τις ερωτήσεις κυμαίνεται κοντά στο 2.5, δείχνοντας ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τείνουν να διαφωνήσουν στις ερωτήσεις που αξιολογούν την αντίσταση στην αλλαγή. Ενδεικτικά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο διαφωνούν με το ότι θεωρούν τις αλλαγές κάτι αρνητικό (MT=2.3, TA=0.8), διαφωνούν με το ότι τους αρέσει να κάνουν τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζουν νέα και διαφορετικά (MT=2.2, TA=1.0), τείνουν να διαφωνήσουν με το ότι τους προκαλεί ένταση όταν πληροφορούνται για αλλαγές στο

χώρο εργασίας (MT=2.6, TA=0.8) και τείνουν να διαφωνήσουν με το ότι είναι αρνητικοί, όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδίου (MT=2.5, TA=1.0).

Πίνακας 6. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις διαστάσεις της αντίστασης στην αλλαγή

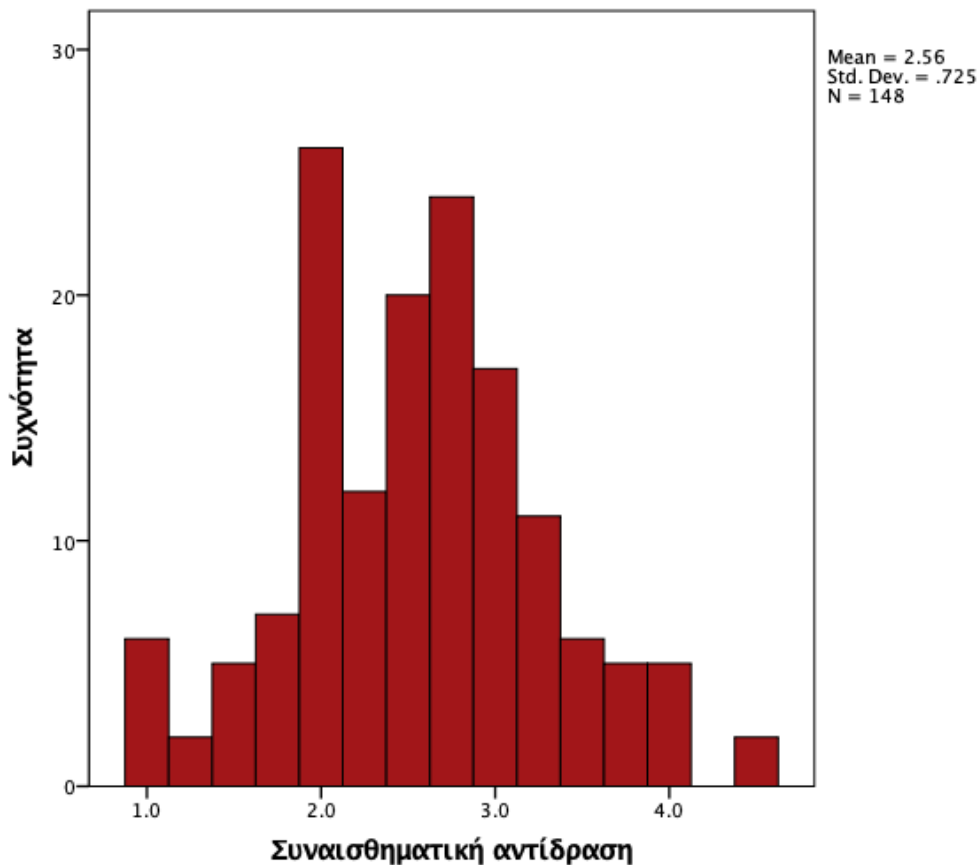
	MT	TA
Αναζήτηση ρουτίνας		
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι αρνητικό	2.3	0.8
Προτιμώ μια ημέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη απρόβλεπτα γεγονότα	2.7	1.0
Μου αρέσει να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω νέα και διαφορετικά.	2.2	1.0
Συναισθηματική αντίδραση		
Εάν ήταν να πληροφορηθώ ότι θα λάμβανε χώρα μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα στο χώρο εργασίας μου	2.5	0.8
Όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στο χώρο εργασίας, είμαι σε ένταση	2.6	0.8
Όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδίου, είμαι αρνητικός	2.5	1.0
Όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στο χώρο εργασίας, είμαι σε ένταση.	2.6	0.9

Στο Διάγραμμα 13 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατανομή της μεταβλητής «Αναζήτηση ρουτίνας». Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογεί το επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι στο δημόσιο είναι υπέρμαχοι της ρουτίνας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 2.4 (TA=0.8). Με βάση το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο σε μικρό βαθμό αναζητούν τη ρουτίνα στο χώρο εργασίας τους.



Διάγραμμα 13. Κατανομή της μεταβλητής «Αναζήτηση ρουτίνας»

Στο Διάγραμμα 14 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατανομή της μεταβλητής «Συναισθηματική αντίδραση». Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογεί το επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι στο δημόσιο αντιδρούν συναισθηματικά σε οργανωτικές αλλαγές που συμβαίνουν το χώρο εργασίας τους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 2.6 (TA=0.7). Με βάση το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο αντιδρούν σε μικρό βαθμό σε οργανωτικές αλλαγές που συμβαίνουν το χώρο εργασίας τους.



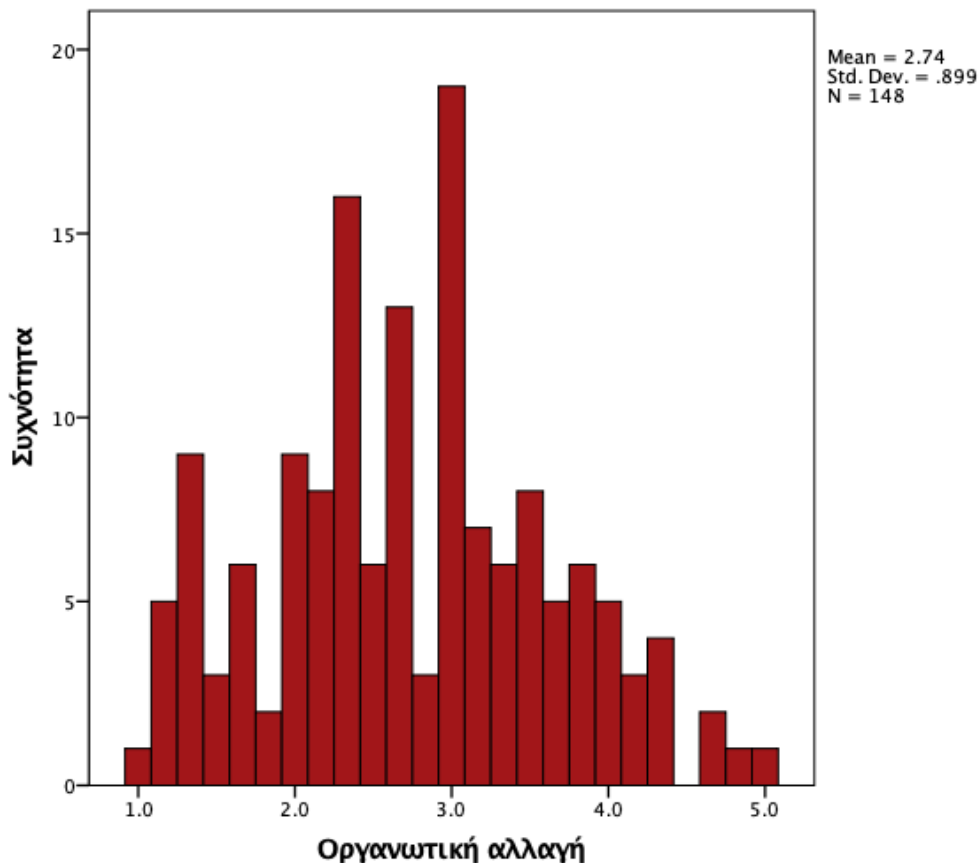
Διάγραμμα 14. Κατανομή της μεταβλητής «Συναισθηματική αντίδραση»

Στον Πίνακα 7 που ακολουθεί δίνονται τα αναλυτικά περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν την άποψη των εργαζομένων στο δημόσιο για την οργανωτική αλλαγή. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τείνουν να διαφωνήσουν με το ότι η μη εμπλοκή με τις διαδικασίες αλλαγής είναι μια κοινή πρακτική στο χώρο εργασίας τους (MT=2.6, TA=1.0), με το ότι οι διάφορες προσπάθειες αλλαγής συνεχίζουν να μην είναι ικανοποιητικές (MT=2.7, TA=1.1) και με το ότι αλλαγές σταματούν γενικά στο επίπεδο του λόγου, στην πραγματικότητα δεν συμβαίνουν (MT=2.6, TA=1.2). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τείνουν να συμφωνήσουν με το ότι η έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες αλλαγής δημιουργεί παρεξηγήσεις (MT=3.4, TA=1.0).

Πίνακας 7. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις απόψεις των εργαζομένων για την οργανωτική αλλαγή

Το να μην επιτρέπονται όλοι οι στόχοι αλλαγής να επιτευχθούν στον προβλεπόμενο χρόνο είναι κοινό σε αυτόν τον οργανισμό	2.6	1.0
Η μη εμπλοκή με τις διαδικασίες αλλαγής είναι μια κοινή πρακτική σε αυτόν τον οργανισμό	2.6	1.0
Οι διάφορες προσπάθειες αλλαγής συνεχίζουν να μην είναι ικανοποιητικές	2.7	1.1
Οι διαδικασίες αλλαγής δεν σχεδιάζονται – απλώς συμβαίνουν	2.6	1.2
Η έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες αλλαγής δημιουργεί παρεξηγήσεις	3.4	1.0
Οι αλλαγές σε αυτήν την οργάνωση σταματούν γενικά στο επίπεδο του λόγου, στην πραγματικότητα δεν συμβαίνουν	2.6	1.2

Στο Διάγραμμα 15 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατανομή της μεταβλητής «Οργανωτική αλλαγή». Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογεί το επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι στο δημόσιο αναγνωρίζουν ότι στο χώρο εργασίας τους δεν ευδοκμούν οι οργανωτικές αλλαγές. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 2.8 (TA=0.9). Με βάση το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο αναγνωρίζουν ότι στο χώρο εργασίας τους σε μέτριο βαθμό υποστηρίζονται αποτελεσματικά οι οργανωτικές αλλαγές. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι μεγαλύτερο σκορ στη μεταβλητή «Οργανωτική αλλαγή» είναι ένδειξη χειρότερης εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών στο χώρο εργασίας.



Διάγραμμα 15. Κατανομή της μεταβλητής «Οργανωτική αλλαγή»

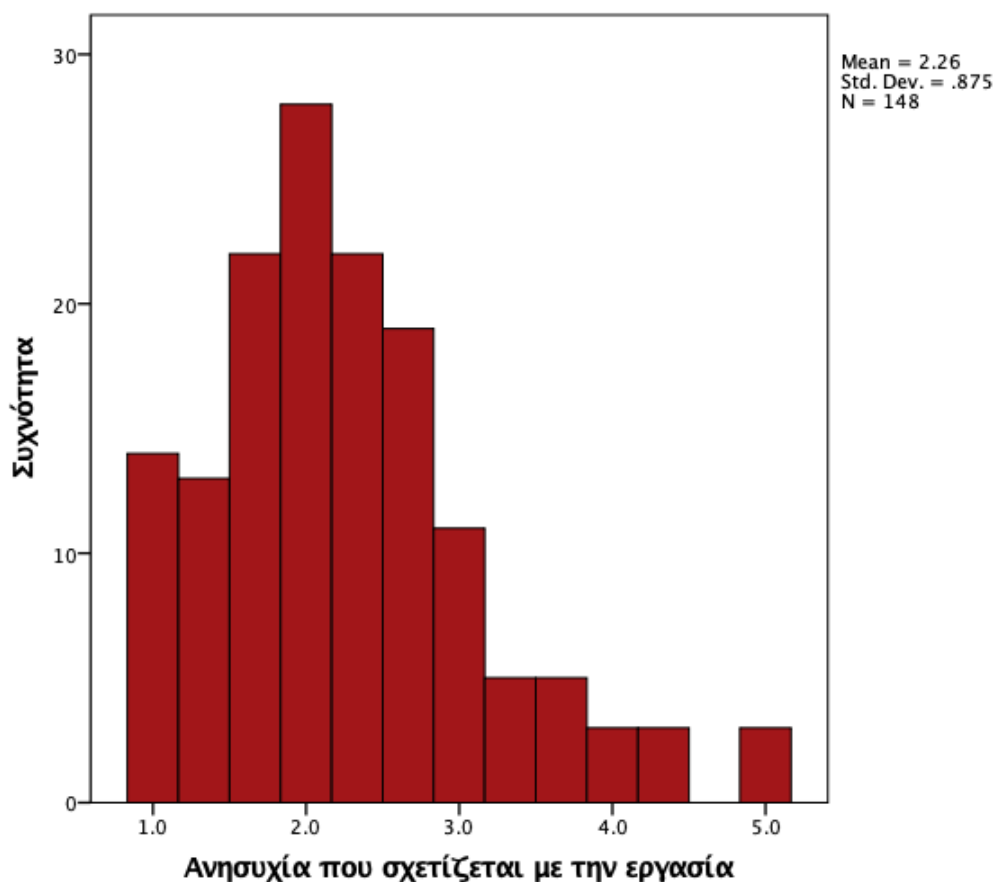
4.5. Αποτελέσματα για το επίπεδο εργασιακού στρες των εργαζομένων

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης δεδομένων σχετικά με το επίπεδο εργασιακού στρες των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Στον Πίνακα 8 που ακολουθεί δίνονται τα αναλυτικά περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις διαστάσεις του εργασιακού στρες. Ενδεικτικά, τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στο δημόσιο διαφωνούν με το ότι όταν φαντάζονται ότι πρέπει να περάσω μια ημέρα σε αυτόν τον χώρο εργασίας, νιώθουν πανικό (MT=1.8, TA=0.9), με το ότι οι συνθήκες στο χώρο εργασίας τους αρρωσταίνουν (MT=1.9, TA=1.0), με το ότι οι σκέψεις τους για εργασιακά προβλήματα τους εμποδίζουν να κάνουν άλλες δραστηριότητες (MT=2.1, TA=1.1) και με το ότι έχουν την αίσθηση ότι οι γνώσεις τους δεν επαρκούν για το έργο που επιτελούν (MT=2.1, TA=1.0).

Πίνακας 8. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις διαστάσεις του εργασιακού στρες

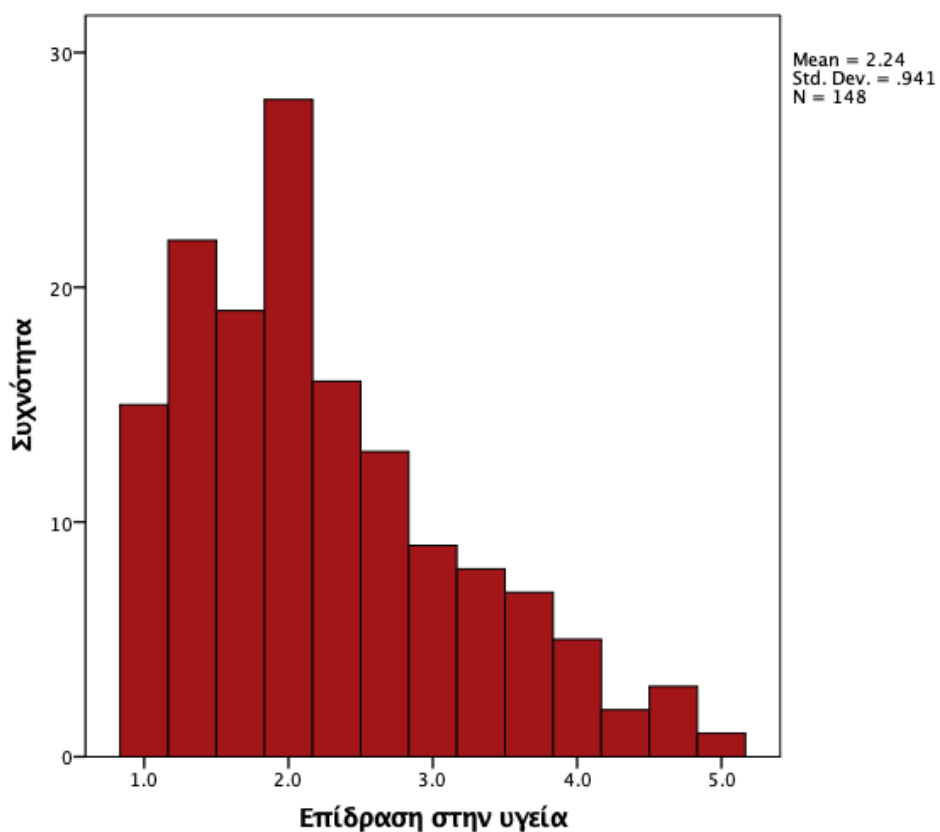
	MT	TA
Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία		
Νιώθω μεγάλη ένταση όταν βρίσκομαι στο χώρο εργασίας μου	2.5	1.0
Όταν φαντάζομαι ότι πρέπει να περάσω μια ημέρα σε αυτόν τον χώρο εργασίας, νιώθω πανικό	1.8	0.9
Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες δουλεύω με προκαλούν νευρικότητα	2.4	1.0
Επίδραση στην υγεία		
Ο ύπνος μου είναι χειρότερος πριν από τις εργάσιμες ημέρες σε αντίθεση με τις μη εργάσιμες	2.2	1.2
Οι συνθήκες στο χώρο εργασίας μου με αρρωσταίνουν	1.9	1.0
Οι εργασιακές συνθήκες μου δημιουργούν αρνητικό άγχος	2.6	1.1
Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας		
Οι σκέψεις μου για εργασιακά προβλήματα με εμποδίζουν να κάνω άλλες δραστηριότητες	2.1	1.1
Ακόμα και στον ελεύθερο χρόνο μου συνεχίζω να σκέφτομαι τη δουλειά	2.9	1.2
Νιώθω μεγάλη ένταση όταν σκέφτομαι το χώρο εργασίας μου	2.4	1.1
Άγχος που αφορά τη μη επάρκεια		
Έχω την αίσθηση ότι οι γνώσεις μου δεν επαρκούν για το έργο που επιτελώ	2.1	1.0
Νιώθω ότι δεν έχω τον έλεγχο στο χώρο εργασίας μου	2.4	1.0

Στο Διάγραμμα 16 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατανομή της μεταβλητής «Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία». Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογεί το επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι στο δημόσιο έχουν στρες που προκύπτει από την εργασία τους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 2.3 (TA=0.9). Με βάση το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο εμφανίζουν μικρό επίπεδο στρες που προκύπτει ως αποτέλεσμα των εργασιακών συνθηκών τους.



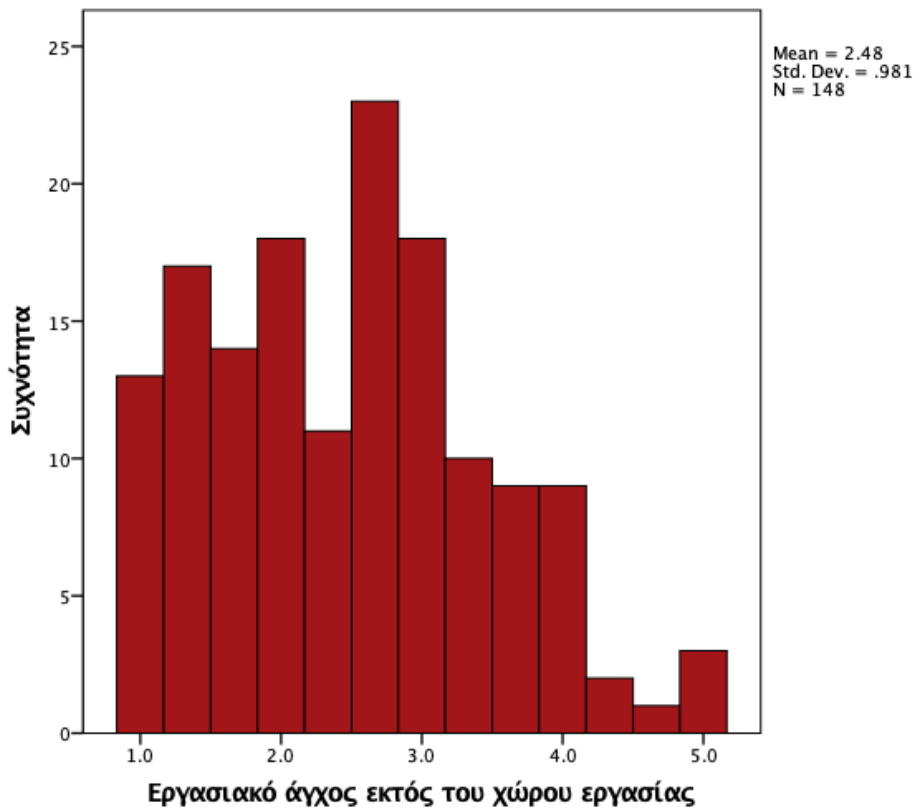
Διάγραμμα 16. Κατανομή της μεταβλητής «Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία»

Στο Διάγραμμα 17 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατανομή της μεταβλητής «Επίδραση στην υγεία». Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογεί το επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι στο δημόσιο αισθάνονται ότι η εργασία τους και οι συνθήκες εργασίας επιδρούν στην υγεία τους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 2.2 (TA=0.9). Με βάση το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο αναγνωρίζουν πως οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν σε μικρό βαθμό την υγεία τους.



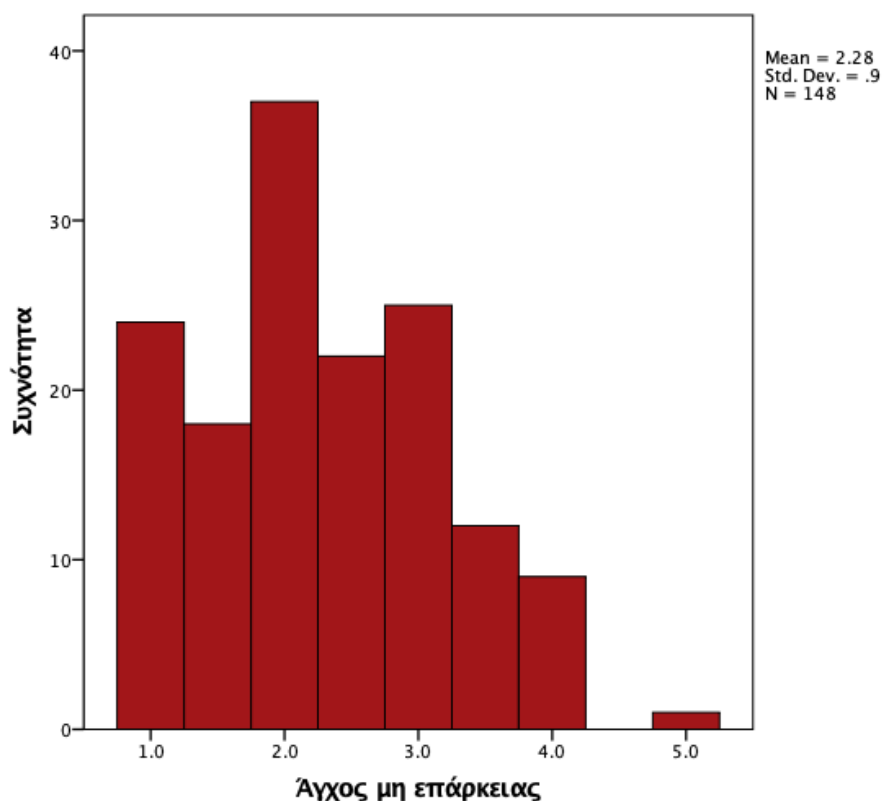
Διάγραμμα 17. Κατανομή της μεταβλητής «Επίδραση στην υγεία»

Στο Διάγραμμα 18 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατανομή της μεταβλητής «Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας». Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογεί το επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι στο δημόσιο αισθάνονται ότι η εργασία τους προκαλεί άγχος και εκτός χώρου εργασίας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 2.5 (TA=0.9). Με βάση το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο σε μέτριο βαθμό επηρεάζονται από αυτά που συμβαίνουν στην εργασία τους εκτός του χώρου εργασίας.



Διάγραμμα 18. Κατανομή της μεταβλητής «Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας»

Τέλος, στο Διάγραμμα 19 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την κατανομή της μεταβλητής «Άγχος μη επάρκειας». Η συγκεκριμένη μεταβλητή αξιολογεί το επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι στο δημόσιο αισθάνονται άγχος από το γεγονός δεν έχουν την κατάλληλη επάρκεια για να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μέση τιμή της μεταβλητής είναι ίση με 2.3 (TA=0.9). Με βάση το αποτέλεσμα αυτό μπορούμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο σε μικρό βαθμό αισθάνονται άγχος το οποίο προκύπτει από το γεγονός δεν έχουν την κατάλληλη επάρκεια για να ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους.



Διάγραμμα 19. Κατανομή της μεταβλητής «Αγχος μη επάρκειας»

4.6. Αποτελέσματα μονομεταβλητής ανάλυσης για τις συσχετίσεις μεταξύ στιλ ηγεσίας, οργανωτικής αλλαγής και εργασιακού στρες

Στην επόμενη ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζονται τα ευρήματα της μονομεταβλητής ανάλυσης με σκοπό την καταγραφή του επιπέδου συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας. Στον Πίνακα 9 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με τις συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων της ηγεσίας με την αντίδραση στην αλλαγή και την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ανταπόκριση των προϊσταμένων/ διευθυντών στα διάφορα ζητήματα που προκύπτουν στο χώρο εργασίας σχετίζεται αρνητικά με την αναζήτηση ρουτίνας από τους εργαζόμενους ($r=-0.298$, $p<0.01$), με το επίπεδο συναισθηματικής αντίδρασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές ($r=-0.214$, $p<0.01$) και με το κατά πόσο εμποδίζεται η οργανωτική αλλαγή στο σύνολο του οργανισμού ($r=-0.640$, $p<0.01$). Παρόμοια, το επίπεδο υποστήριξης των προϊσταμένων/ διευθυντών στα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι τους σχετίζεται αρνητικά με την αναζήτηση ρουτίνας από τους εργαζόμενους ($r=-0.334$,

$p < 0.01$), με το επίπεδο συναισθηματικής αντίδρασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές ($r = -0.284$, $p < 0.01$) και με το κατά πόσο εμποδίζεται η οργανωτική αλλαγή στο σύνολο του οργανισμού ($r = -0.581$, $p < 0.01$). Επιπλέον, το κατά πόσο οι προϊστάμενοι/ διευθυντές υποστηρίζουν την ανάπτυξη/ εξέλιξη των υφισταμένων τους σχετίζεται αρνητικά με την αναζήτηση ρουτίνας από τους εργαζόμενους ($r = -0.311$, $p < 0.01$), με το επίπεδο συναισθηματικής αντίδρασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές ($r = -0.222$, $p < 0.01$) και με το κατά πόσο εμποδίζεται η οργανωτική αλλαγή στο σύνολο του οργανισμού ($r = -0.651$, $p < 0.01$). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η χρήση συμπεριφορών μετασχηματιστικής ηγεσίας μειώνει την αντίδραση των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές και μειώνει τα εμπόδια που εμφανίζονται στο δημόσιο στην εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών.

Αναφορικά με τις διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας προέκυψε πως η χρήση στρατηγικών εξαρτημένης ανταμοιβής σχετίζεται αρνητικά με την αναζήτηση ρουτίνας από τους εργαζόμενους ($r = -0.315$, $p < 0.01$), με το επίπεδο συναισθηματικής αντίδρασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές ($r = -0.252$, $p < 0.01$) και με το κατά πόσο εμποδίζεται η οργανωτική αλλαγή στο σύνολο του οργανισμού ($r = -0.568$, $p < 0.01$). Αντίθετα, η χρήση στρατηγικών ενεργητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση σχετίζεται θετικά με το επίπεδο συναισθηματικής αντίδρασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές ($r = 0.264$, $p < 0.01$). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η χρήση συμπεριφορών συναλλακτικής ηγεσίας έχουν διαφορούμενη σχέση με την εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών, καθώς η χρήση στρατηγικών εξαρτημένης ανταμοιβής μειώνει την αντίδραση των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές και μειώνει τα εμπόδια που εμφανίζονται στο δημόσιο στην εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών αλλά η χρήση στρατηγικών ενεργητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση αυξάνει την αντίδραση των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές.

Τέλος, τα αποτελέσματα έδειξαν πως χρήση στρατηγικών ελεύθερης ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την αναζήτηση ρουτίνας από τους εργαζόμενους ($r = 0.331$, $p < 0.01$), με το επίπεδο συναισθηματικής αντίδρασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές ($r = 0.359$, $p < 0.01$) και με το κατά πόσο εμποδίζεται η οργανωτική αλλαγή στο σύνολο του οργανισμού ($r = 0.652$, $p < 0.01$). Παρόμοια, η χρήση στρατηγικών παθητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση σχετίζεται θετικά με την αναζήτηση ρουτίνας από τους εργαζόμενους ($r = 0.305$, $p < 0.01$), με το επίπεδο συναισθηματικής αντίδρασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές ($r = 0.392$,

p<0.01) και με το κατά πόσο εμποδίζεται η οργανωτική αλλαγή στο σύνολο του οργανισμού (r=0.716, p<0.01). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η χρήση συμπεριφορών παθητικής ηγεσίας αυξάνει την αντίδραση των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές και συνδέεται με αυξημένα εμπόδια στην εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών στο δημόσιο.

Πίνακας 9. Αποτελέσματα συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων της ηγεσίας με την αντίδραση στην αλλαγή και την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής

		Αναζήτηση ρουτίνας	Συναισθηματική αντίδραση	Οργανωτική αλλαγή
Ανταπόκριση	Pearson r	-.298**	-.214**	-.640**
	p	.000	.008	.000
	N	152	151	153
Υποστήριξη	Pearson r	-.334**	-.284**	-.581**
	p	.000	.000	.000
	N	152	151	153
Ανάπτυξη προσωπικού	Pearson r	-.311**	-.222**	-.651**
	p	.000	.006	.000
	N	152	151	153
Εξαρτημένη ανταμοιβή	Pearson r	-.315**	-.252**	-.568**
	p	.000	.002	.000
	N	152	151	153
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)	Pearson r	.030	.264**	.157
	p	.715	.001	.052
	N	152	151	153
Ελεύθερη ηγεσία	Pearson r	.331**	.359**	.652**
	p	.000	.000	.000
	N	152	151	153
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)	Pearson r	.305**	.392**	.716**
	p	.000	.000	.000
	N	152	151	153

Στον Πίνακα 10 δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με τις συσχετίσεις μεταξύ της αντίδρασης στην αλλαγή και την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής με το εργασιακό στρες. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το επίπεδο αναζήτησης ρουτίνας από τους εργαζομένους στο δημόσιο σχετίζεται με αυξημένο επίπεδο ανησυχίας (στρες) που σχετίζεται με την εργασία ($r=0.228$, $p<0.01$), με το βαθμό στον οποίο το στρες εργασίας επιδρά στην υγεία των εργαζομένων ($r=0.273$, $p<0.01$), στο επίπεδο εργασιακού άγχους εκτός του χώρου εργασίας ($r=0.262$, $p<0.01$) και στο άγχος λόγω αίσθησης μη επάρκειας ($r=0.204$, $p<0.05$). Παρόμοια, το επίπεδο συναισθηματικής αντίδρασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές από σχετίζεται με αυξημένο επίπεδο ανησυχίας (στρες) που σχετίζεται με την εργασία ($r=0.289$, $p<0.01$), με το βαθμό στον οποίο το στρες εργασίας επιδρά στην υγεία των εργαζομένων ($r=0.268$, $p<0.01$), στο επίπεδο εργασιακού άγχους εκτός του χώρου εργασίας ($r=0.323$, $p<0.01$) και στο άγχος λόγω αίσθησης μη επάρκειας ($r=0.350$, $p<0.05$).

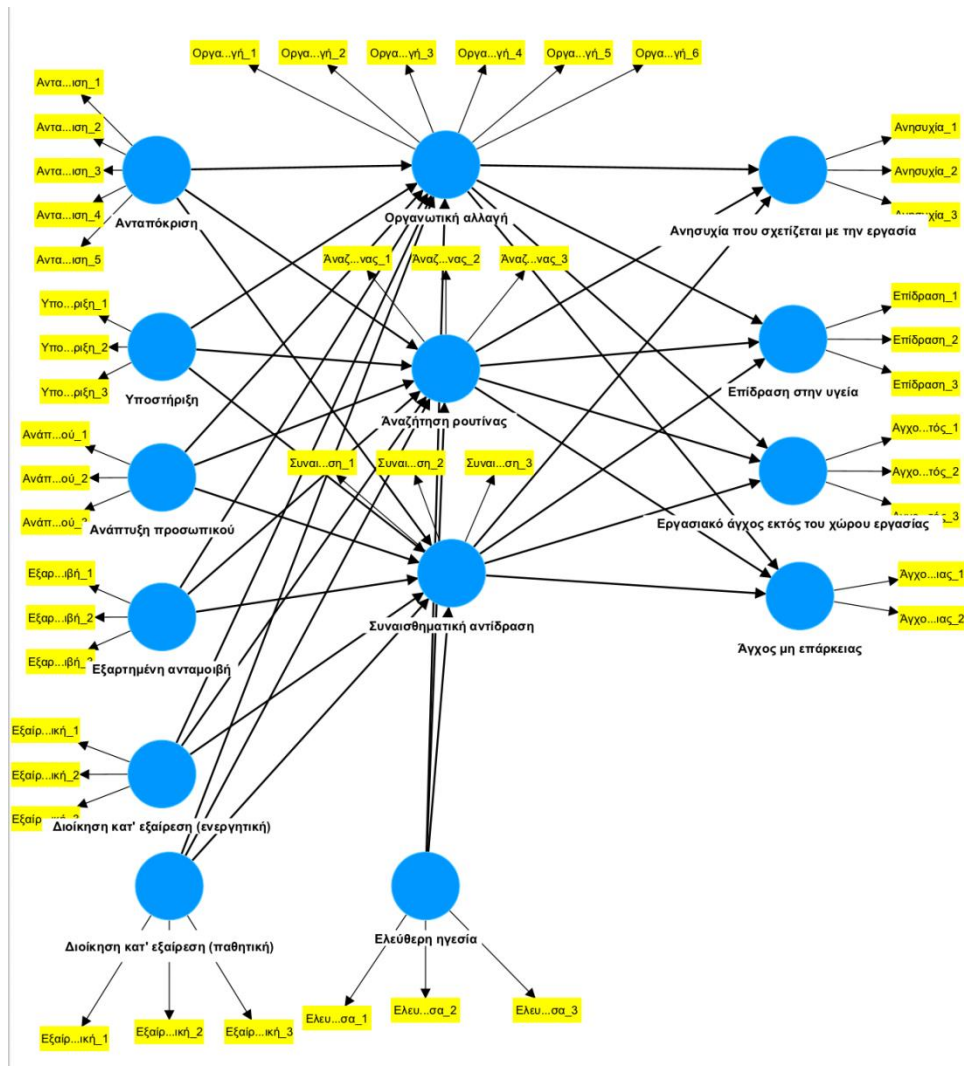
Πίνακας 10. Αποτελέσματα συσχετίσεων μεταξύ της αντίδρασης στην αλλαγή και την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής με το εργασιακό στρες

		Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία		Εργασιακό Επίδραση στην υγεία		Εργασιακό Άγχος εκτός του χώρου εργασίας		Άγχος μη επάρκειας	
Άναζήτηση ρουτίνας	Pearson r	.228**	.273**	.262**	.204*				
	p	.005	.001	.001	.012				
	N	152	152	152	152				
Συναισθηματι κή αντίδραση	Pearson r	.289**	.268**	.323**	.350**				
	p	.000	.001	.000	.000				
	N	151	151	151	151				
Οργανωτική αλλαγή	Pearson r	.460**	.560**	.524**	.189*				
	p	.000	.000	.000	.019				
	N	153	153	153	153				

Τέλος, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μη αποτελεσματική εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών στο δημόσιο σχετίζεται με αυξημένο επίπεδο ανησυχίας (στρες) που σχετίζεται με την εργασία ($r=0.460$, $p<0.01$), με το βαθμό στον οποίο το στρες εργασίας επιδρά στην υγεία των εργαζομένων ($r=0.560$, $p<0.01$), στο επίπεδο εργασιακού άγχους εκτός του χώρου εργασίας ($r=0.524$, $p<0.01$) και στο άγχος λόγω αίσθησης μη επάρκειας ($r=0.189$, $p<0.05$).

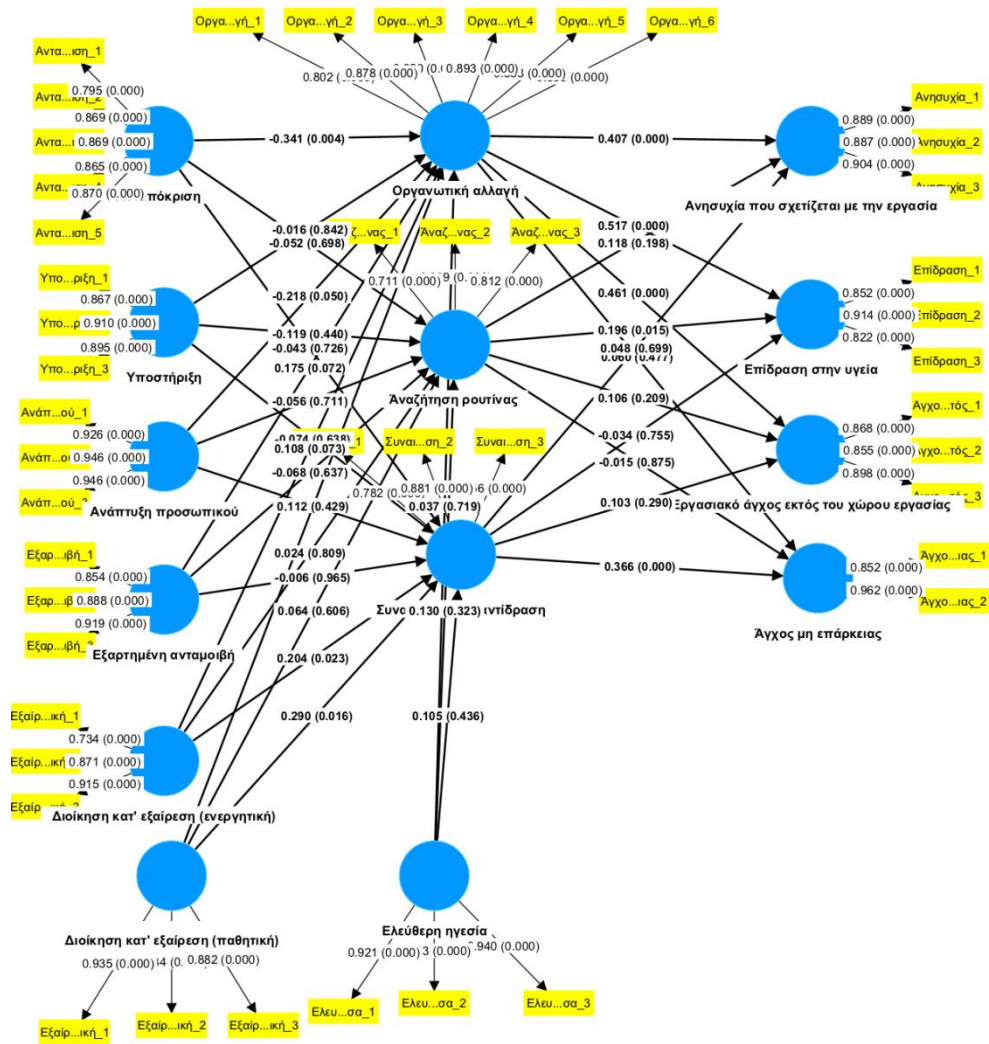
4.7. Διερεύνηση ερευνητικών υποθέσεων: Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (SEM)

Στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης που προέκυψε από την εφαρμογή ενός Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων. Το μοντέλο όπως ορίστηκε στο λογισμικό SMARTPLS 4 δίνεται στο Διάγραμμα 20.



Διάγραμμα 20. Δομή του μοντέλου SEM στο περιβάλλον του SMARTPLS 4

Στο Διάγραμμα 21 δίνονται διαγραμματικά τα αποτελέσματα σχετικά με τις επιδράσεις που προέκυψαν από το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (στις ακμές δίνεται ο συντελεστής επίδρασης/ path coefficient και στις παρενθέσεις δίνεται το επίπεδο σημαντικότητας/ p values). Τα αποτελέσματα δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 11 που δίνεται παρακάτω.



Διάγραμμα 21. Αποτελέσματα μοντέλου SEM μέσω bootstrapping με χρήση 5000 δειγμάτων

Στον Πίνακα 11 δίνονται τα αποτελέσματα για τις άμεσες επιδράσεις που καταγράφηκαν στο μοντέλο της έρευνας. Συνολικά καταγράφηκαν 10 άμεσες επιδράσεις στο μοντέλο που παρουσιάστηκε στο Διάγραμμα 21. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει σημαντική αρνητική επίδραση της ανταπόκρισης των διευθυντών/ προϊσταμένων στο κατά πόσο εμφανίζονται προβλήματα και εμπόδια κατά την εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών ($b=-0.341$, $t=2.850$, $p=0.015$) ενώ υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση της ενεργητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση στο επίπεδο συναισθηματικής αντίδρασης των εργαζομένων για τις οργανωτικές αλλαγές ($b=0.204$, $t=2.266$, $p=0.023$). Η ανάλυση έδειξε πως υπάρχει σημαντική αρνητική επίδραση του κατά πόσοι διευθυντές/ προϊστάμενοι υποστηρίζουν την ανάπτυξη του προσωπικού στο κατά πόσο εμφανίζονται προβλήματα και εμπόδια κατά την εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών ($b=-0.218$,

t=1.958, p=0.050). Επιπλέον, καταγράφηκε στατιστικά σημαντική θετική επίδραση της παθητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση στο κατά πόσο εμφανίζονται προβλήματα και εμπόδια κατά την εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών (b=0.461, t=5.032, p<0.01) και στο επίπεδο συναισθηματικής αντίδρασης των εργαζομένων για τις οργανωτικές αλλαγές (b=0.290, t=2.408, p=0.016).

Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα έδειξαν πως η αναζήτηση ρουτίνας από τους εργαζομένους στο δημόσιο επιδρά θετικά στο επίπεδο που το στρες στο χώρο εργασίας επηρεάζει την υγεία τους (b=0.196, t=2.422, p=0.015). Παρόμοια, η συναισθηματική αντίδραση των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές επιδρά θετικά στο επίπεδο του άγχους μη επάρκειας (b=0.366, t=3.824, p=0.000). Τέλος, παρατηρήθηκε ότι τα προβλήματα και εμπόδια που εμφανίζονται κατά την εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών επιδρούν θετικά στο επίπεδο στρες που σχετίζεται με την εργασία (b=0.407, t=4.056, p<0.01), στο επίπεδο που το στρες στο χώρο εργασίας επηρεάζει την υγεία τους (b=0.517, t=5.752, p<0.01) και στο εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας (b=0.461, t=5.588, p<0.01).

Πίνακας 11. Αποτελέσματα άμεσων επιδράσεων μοντέλου SEM βάση bootstrapping 5000 δειγμάτων

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Αναζήτηση ρουτίνας -> Άγχος μη επάρκειας	-0.015	-0.012	0.098	0.157	0.875
Αναζήτηση ρουτίνας -> Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία	0.118	0.122	0.091	1.289	0.198
Αναζήτηση ρουτίνας -> Επίδραση στην υγεία	0.196	0.202	0.080	2.442	0.015
Αναζήτηση ρουτίνας -> Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας	0.106	0.116	0.085	1.257	0.209
Ανάπτυξη προσωπικού -> Αναζήτηση ρουτίνας	-0.056	-0.066	0.151	0.371	0.711
Ανάπτυξη προσωπικού -> Οργανωτική αλλαγή	-0.218	-0.224	0.111	1.958	0.050
Ανάπτυξη προσωπικού -	0.112	0.104	0.142	0.791	0.429

>Συναισθηματική αντίδραση					
Ανταπόκριση -> Αναζήτηση ρουτίνας	-0.052	-0.050	0.135	0.389	0.698
Ανταπόκριση -> Οργανωτική αλλαγή	-0.341	-0.324	0.120	2.850	0.004
Ανταπόκριση -> Συναισθηματική αντίδραση	-0.043	-0.047	0.123	0.351	0.726
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική) -> Αναζήτηση ρουτίνας	0.024	0.029	0.101	0.241	0.809
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική) -> Οργανωτική αλλαγή	0.108	0.110	0.060	1.791	0.073
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική) -> Συναισθηματική αντίδραση	0.204	0.211	0.090	2.266	0.023
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική) -> Αναζήτηση ρουτίνας	0.064	0.068	0.123	0.516	0.606
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική) -> Οργανωτική αλλαγή	0.461	0.471	0.092	5.032	0.000
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική) -> Συναισθηματική αντίδραση	0.290	0.290	0.121	2.408	0.016
Ελεύθερη ηγεσία -> Αναζήτηση ρουτίνας	0.130	0.128	0.131	0.988	0.323
Ελεύθερη ηγεσία -> Οργανωτική αλλαγή	0.037	0.025	0.102	0.360	0.719
Ελεύθερη ηγεσία -> Συναισθηματική αντίδραση	0.105	0.101	0.135	0.779	0.436
Εξαρτημένη ανταμοιβή -> Αναζήτηση ρουτίνας	-0.068	-0.073	0.145	0.472	0.637
Εξαρτημένη ανταμοιβή -> Οργανωτική αλλαγή	0.175	0.163	0.097	1.797	0.072
Εξαρτημένη ανταμοιβή -> Συναισθηματική αντίδραση	-0.006	0.000	0.138	0.044	0.965
Οργανωτική αλλαγή -> Άγχος μη επάρκειας	0.060	0.060	0.085	0.711	0.477
Οργανωτική αλλαγή -> Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία	0.407	0.401	0.100	4.056	0.000
Οργανωτική αλλαγή -> Επίδραση στην υγεία	0.517	0.516	0.090	5.752	0.000
Οργανωτική αλλαγή -> Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας	0.461	0.465	0.083	5.588	0.000
Συναισθηματική αντίδραση -> Άγχος	0.366	0.371	0.096	3.824	0.000

μη επάρκειας

Συναισθηματική αντίδραση -> Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία	0.048	0.056	0.124	0.387	0.699
Συναισθηματική αντίδραση -> Επίδραση στην υγεία	-0.034	-0.031	0.109	0.312	0.755
Συναισθηματική αντίδραση -> Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας	0.103	0.100	0.098	1.057	0.290
Υποστήριξη ->Αναζήτηση ρουτίνας	-0.119	-0.109	0.154	0.773	0.440
Υποστήριξη -> Οργανωτική αλλαγή	-0.016	-0.021	0.080	0.199	0.842
Υποστήριξη -> Συναισθηματική αντίδραση	-0.074	-0.074	0.157	0.471	0.638

Επιπλέον, από την ανάλυση καταγράφηκαν επτά έμμεσες επιδράσεις οι οποίες και παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 12. Η ανάλυση έδειξε ότι ο βαθμός στον οποίο οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο ανταποκρίνονται σε διάφορα ζητήματα στο χώρο εργασίας τους επιδρά με έμμεσο τρόπο, μέσω της βελτίωσης της εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών, (1) στο βαθμό που το στρες στο χώρο εργασίας επηρεάζει την υγεία τους ($b=-0.176$, $t=2.909$ $p<0.01$), (2) στο εργασιακό στρες εκτός του χώρου εργασίας($b=-0.157$, $t=2.757$, $p<0.01$) και (3) την ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία ($b=-0.1239$, $t=2.515$, $p=0.012$). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η ανταπόκριση των διευθυντών/ προϊσταμένων βελτιώνει τον τρόπο εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών στο δημόσιο και αυτό με τη σειρά του βελτιώνει το εργασιακό άγχος των εργαζομένων.

Αντίθετα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο βαθμός στον οποίο οι διευθυντές/ προϊστάμενοι στο δημόσιο εφαρμόζουν παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση επιδρά με έμμεσο τρόπο, μέσω της επιδείνωσης της εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών, (1) στο βαθμό που το στρες στο χώρο εργασίας επηρεάζει την υγεία τους ($b=0.238$, $t=3.714$ $p<0.01$), (2) στο εργασιακό στρες εκτός του χώρου εργασίας($b=0.213$, $t=3.605$, $p<0.01$), (3) την ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία ($b=0.188$, $t=3.176$, $p<0.01$) και (4) το άγχος μη επάρκειας (0.106 , $t=2.011$, $p=0.044$). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι η χρήση παθητικής διοίκησης από τους διευθυντές/ προϊσταμένους επιδεινώνει τον τρόπο εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών στο δημόσιο και αυτό με τη σειρά του αυξάνει το εργασιακό άγχος των εργαζομένων.

Πίνακας 12. Αποτελέσματα έμμεσων επιδράσεων μοντέλου SEM βάση bootstrapping 5000 δειγμάτων

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική) -> Οργανωτική αλλαγή -> Επίδραση στην υγεία	0.238	0.243	0.064	3.714	0.000
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική) -> Οργανωτική αλλαγή -> Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας	0.213	0.219	0.059	3.605	0.000
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική) -> Οργανωτική αλλαγή -> Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία	0.188	0.188	0.059	3.176	0.002
Ανταπόκριση -> Οργανωτική αλλαγή -> Επίδραση στην υγεία	-0.176	-0.164	0.061	2.909	0.004
Ανταπόκριση -> Οργανωτική αλλαγή -> Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας	-0.157	-0.149	0.057	2.757	0.006
Ανταπόκριση -> Οργανωτική αλλαγή -> Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία	-0.139	-0.129	0.055	2.515	0.012
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική) -> Συναισθηματική αντίδραση -> Άγχος μη επάρκειας	0.106	0.107	0.053	2.011	0.044

Συγκεντρωτικά, το μοντέλο του Διαγράμματος 21 ερμηνεύει το 13.2% της μεταβλητότητας του άγχους μη επάρκειας, το 14% της μεταβλητότητας της αναζήτησης ρουτίνας, το 22% της μεταβλητότητας της ανησυχίας που σχετίζεται με την εργασία, το 33.5% της μεταβλητότητας της επίδρασης του εργασιακού άγχους στην υγεία των εργαζομένων, το 30.5% της μεταβλητότητας του εργασιακού άγχους εκτός του χώρου εργασίας, το 63% της αποτελεσματικής εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών και το 17.9% της μεταβλητότητας της συναισθηματικής αντίδρασης στις οργανωτικές αλλαγές (Πίνακας 12).

Πίνακας 13. Αποτελέσματα για την προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου SEM

	R-square	R-square adjusted
Άγχος μη επάρκειας	0.149	0.132
Αναζήτηση ρουτίνας	0.180	0.140
Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία	0.236	0.220
Επίδραση στην υγεία	0.349	0.335
Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας	0.319	0.305
Οργανωτική αλλαγή	0.647	0.630
Συναισθηματική αντίδραση	0.217	0.179

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα και προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να αναδείξει το ρόλο που έχει η ηγεσία στο βαθμό εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών και του βαθμού αντίστασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα και η ανάδειξη της σχέσης μεταξύ ηγεσίας, οργανωτικών αλλαγών και του εργασιακού στρες των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα αναγνωρίζουν πως οι προϊστάμενοι/ διευθυντές τους υιοθετούν σε μέτριο βαθμό συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας (ανταπόκριση, υποστήριξη, ανάπτυξη προσωπικού) και συναλλακτικής ηγεσίας (εξαρτημένη ανταμοιβή, διοίκηση κατ' εξαίρεση-ενεργητική) ενώ σε μικρότερο βαθμό αναγνώρισαν πως υιοθετούν συμπεριφορές της παθητικής ηγεσίας (ελεύθερη ηγεσία, διοίκηση κατ' εξαίρεση-παθητική). Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στο δημόσιο έχουν μικρό επίπεδο αντίστασης στις οργανωτικές αλλαγές (αναζήτηση ρουτίνας στο χώρο εργασίας και συναισθηματική αντίδραση στις αλλαγές) αλλά αναγνωρίζουν ότι στο χώρο εργασίας τους σε μέτριο βαθμό υποστηρίζονται αποτελεσματικά οι οργανωτικές αλλαγές. Τέλος, από τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης προέκυψε πως οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα εμφανίζουν ένα μέτριο επίπεδο εργασιακού άγχους.

Από την ανάλυση αναφορικά με τις ερευνητικές υποθέσεις προέκυψε πως δεν υπάρχει σημαντική σχέση με το κατά πόσο εμφανίζονται προβλήματα και εμπόδια κατά την εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών με τις στρατηγικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αντίθετα, η χρήση συναλλακτικής παθητικής ηγεσίας επηρεάζει το βαθμό αντίστασης των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν ευρήματα της βιβλιογραφίας που αναφέρουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματικότερη εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών (Abbas et al., 2021; Abrell-Vogel & Rowold, 2014; Bayraktar & Jiménez, 2020; Busari et al., 2019; Lutz Allenetal., 2013; Schell, 2019; Zagorsek, et al., 2009) ενώ η παθητική και συναλλακτική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών και την αντίσταση των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές (Abbas et al., 2021; Abrell-Vogel & Rowold, 2014; Bin Taher

et al., 2015; Vakola, 2013). Επιπλέον καταγράφηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει έμμεση επίδραση στο εργασιακό στρες των εργαζομένων, καθώς μέσω της υιοθέτησης συναφών στρατηγικών μετασχηματιστικής ηγεσίας, βελτιώνεται ο τρόπος εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών στο δημόσιο και αυτό με τη σειρά του βελτιώνει το εργασιακό άγχος των εργαζομένων (Chauhan, Ali & Munawar, 2019; Chughtai, Byrne, & Flood, 2015; Dehue et al., 2012; Lopez et al., 2011; Robbins & Judge, 2015). Αντίθετα, η χρήση παθητικής διοίκησης από τους διευθυντές/προϊσταμένους επιδεινώνει τον τρόπο εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών στο δημόσιο και αυτό με τη σειρά του αυξάνει το εργασιακό άγχος των εργαζομένων (Belanger et al., 2016; Hadadian & Zarei, 2016; Karam et al., 2018; Pérez- Rodríguez et al., 2019; Uysal, 2019). Τέλος, τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ότι η μη αποτελεσματική εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών στο δημόσιο και η αντίσταση των εργαζομένων στις οργανωτικές αλλαγές οδηγούν σε αυξημένο επίπεδο εργασιακού άγχους (Castillo et al., 2018; Caves, 2018; DeGhetto et al., 2017; Shah et al., 2017).

5.2 Περιορισμοί έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε με σκοπό να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα που παρουσιάστηκαν προηγουμένως χαρακτηρίζεται και από κάποιους περιορισμούς. Οι περιορισμοί αυτοί συνδέονται κατά κύριο λόγο με το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Αρχικά, το δείγμα της έρευνας χαρακτηρίζεται από δύο περιορισμούς: (1) το μικρό μέγεθος και (2) την επιλογή του με βάση τη δειγματοληψία σκοπιμότητας. Επιπλέον, σημαντικοί περιορισμοί της μελέτης που επηρέασαν την επιλογή ενός πιο αντιπροσωπευτικού δείγματος ήταν ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε εν μέσω της πανδημίας COVID-19 κάτι που επέφερε δυσκολίες στη δια ζώσης διανομή των ερωτηματολογίων και στην πρόσβαση σε περισσότερους εργαζομένους.

5.3 Προτάσεις

Τα ευρήματα της διπλωματικής εργασίας μας οδηγούν στις εξής προτάσεις με σκοπό τη βελτίωση στην εφαρμογή των οργανωτικών αλλαγών στο δημόσιο και τη μείωση του επιπέδου εργασιακού άγχους των εργαζομένων:

1. Η άσκηση στρατηγικών μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος για να εφαρμοστούν οι οργανωτικές αλλαγές στο δημόσιο
2. Η άσκηση στρατηγικών μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος για να μειωθεί το επίπεδο αντίστασης των εργαζόμενων στις οργανωτικές αλλαγές
3. Η βελτίωση της εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών στο δημόσιο μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη μείωση του εργασιακού άγχους των εργαζομένων
4. Η βελτίωση του επιπέδου αντίστασης των εργαζόμενων στις οργανωτικές αλλαγές μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη μείωση του εργασιακού άγχους των εργαζομένων
5. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική έμμεση επίδραση στο εργασιακό άγχος των εργαζομένων μέσα από τη βελτίωση του τρόπου εφαρμογής των οργανωτικών αλλαγών στο δημόσιο.

Βιβλιογραφία

- Abbas, A., Ekowati, D., & Suhariadi, F. (2021). Individual psychological distance: a leadership task to assess and cope with invisible change. *Journal of Management Development*, 40(3), 168–189. <https://doi.org/10.1108/jmd-09-2020-0304>
- Abbasi, S. G. (2018). Leadership styles: Moderating impact on job stress and health. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-11. doi:10.5171.2018.322892
- Abrell-Vogel, C., & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 900–921. <https://doi.org/10.1108/jocm-07-2012-0111>
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739. <https://doi.org/10.1108/ijoa-01-2017-1117>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/10.1108/jocm-11-2013-0215>
- Allan, B. A., Douglass, R. P., Duffy, R. D., & McCarty, R. J. (2015). Meaningful Work as a Moderator of the Relation Between Work Stress and Meaning in Life. *Journal of Career Assessment*, 24(3), 429–440. <https://doi.org/10.1177/1069072715599357>
- Anderson, D. & Ackerman Anderson, L. (2010). *Beyond Change Management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership*. 2nd Edition. San Francisco: Pfeiffer.

- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289–301. <https://doi.org/10.1108/00251749810220496>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barnett D. & Carroll G. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236
- Bass, B. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bass, B. & Riggio R. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York, NY.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3rd ed.). Redwood City, CA: MindGarden.
- Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: a moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 301–317. <https://doi.org/10.1108/jocm-12-2018-0368>
- Baysak, B., & Yener, M. (2015). The Relationship Between Perceived Leadership Style and Perceived Stress on Hospital Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.159>
- Beehr, T.A. (1995). *Psychological stress in the workplace*. London: Routelage.
- Belanger, J. J., Pierro, A., Barbieri, B., De Carlo, N. A., Falco, A., & Kruglanski, A. W. (2016). One size doesn't fit all: The influence of supervisors' power tactics and subordinates' need for cognitive closure on burnout and stress. *European*

- Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 287-300.
doi:10.1080/1359432X.2015.1061999
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. 3rd edition. New York: Basic Books.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2003). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.
<https://doi.org/10.1023/b:jobu.0000028449.99127.f7>
- Britt, T. W., & Mcfadden, A. C. (2012). Understanding Mental Health Treatment-Seeking in High Stress Occupations. *Contemporary Occupational Health Psychology*, 57–73. <https://doi.org/10.1002/9781119942849.ch4>
- Brown, C. P. (2019). *The employee perspective: A phenomenological approach to the after-effects of toxic leadership* (Order No. 13810500). Available from ProQuest One Academic. (2203399500).
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2019). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209. <https://doi.org/10.1108/jabs-03-2018-0083>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Castillo, C., Fernandez, V., & Sallan, J.M. (2018). The six emotional stages of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 468-493.
- Caves, L. (2018). Lifelong learners influencing organizational change. *Studies in Business and Economics*, 13(1), 21-28.
- Chauhan, R., Ali, H., & Munawar, N. A. (2019). Building performance service through transformational leadership analysis, work stress and work motivation

- (empirical case study in stationery distributor companies). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(1), 87–107. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i1.42>
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653-663. doi:10.1007/s10551-014-2126-7
- Cooper, C. L., Dewe, P.J. & O’Driscoll, M.P. (2001). Organisational stress. A review and critique of theory, research, and applications. Thousand Oakes CA: Sage.
- Cooper, C.L. & Marshall, J. (1976) Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49 (1), 11–28.
- Dahl, M.S. (2011). Organizational change and employee stress. *Management Science*, 57(2), 240-256.
- Davenport, E. C., Davison, M. L., Liou, P. Y., & Love, Q. U. (2015). Reliability, Dimensionality, and Internal Consistency as Defined by Cronbach: Distinct Albeit Related Concepts. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 34(4), 4–9. <https://doi.org/10.1111/emip.12095>
- de Jonge, J., & Kompier, M. A. J. (1997). A Critical Examination of the Demand-Control-Support Model from a Work Psychological Perspective. *International Journal of Stress Management*, 4(4), 235–258. <https://doi.org/10.1023/b:ijsm.0000008152.85798.90>
- DeGhetto, K., Russell, Z.A., & Ferris, G.R. (2017). Organizational change, uncertainty, and employee stress: Sensemaking interpretations of work environments and the experience of politics and stress. *Power, Politics, and Political Skill in Job Stress*, 15, 105-135.
- Dehue, F., Bolman, C., Völlink, T., & Pouwelse, M. (2012). Coping with bullying at work and health-related problems. *International Journal of Stress Management*, 19, 175-197. doi:10.1037/a0028969

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Dollard, M. F., Winefield, H. R., Winefield, A. H., & Jonge, J. (2000). Psychosocial job strain and productivity in human service workers: A test of the demand-control-support model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(4), 501–510. <https://doi.org/10.1348/096317900167182>
- dos Santos, P. M., & Cirillo, M. N. (2021). Construction of the average variance extracted index for construct validation in structural equation models with adaptive regressions. *Communications in Statistics - Simulation and Computation*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/03610918.2021.1888122>
- El-Bayoumi Salem, I. (2015). Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, *15*(4), 240-253. doi:10.1177/1467358415581445
- Eriksen, M. (2008). Leading adaptive organizational change: self-reflexivity and self-transformation. *Journal of Organizational Change Management*, *21*(5), 622–640. <https://doi.org/10.1108/09534810810903252>
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, *66*(2), 168–176. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- Ford, J.D. & Ford, L.W. (2012). *The Leadership of Organization Change: A View from Recent Empirical Evidence*. (Rami) Shani, A.B., Pasmore, W.A. and Woodman, R.W. (Ed.) *Research in Organizational Change and Development* (Research in Organizational Change and Development, Vol. 20), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 1-36.
- Foy, T., Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S., & Rockett, P. (2019). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *68*(6), 1018–1041. <https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2017-0061>

- Frankenhaeuser, M. (1986). A psychobiological framework for research on human stress and coping. In *Dynamics of stress* (pp. 101-116). Springer, Boston, MA.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Gilgeous, V., & Chambers, S. (1999). Initiatives for Managing Resistance to Change. *Journal of General Management*, 25(2), 44–58. <https://doi.org/10.1177/030630709902500204>
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., Fiz-Perez, J., di Fabio, A., & Mucci, N. (2017). Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02166>
- Gordon, J. (2017). *The Power of Positive Leadership: How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change the World*. New Jersey: Wiley.
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89. doi:10.1515/sbe- 2016-0037
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2020). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Harms, P. D., Crede, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2016). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28, 178-194. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.006
- Harms, P., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>

- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1–35. <https://doi.org/10.1080/02678371003683747>
- Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2012-0155>
- Jacobs, C. M. (2019). Ineffective-leader-induced occupational stress. *SAGE Open*, 9(2), 215824401985585. doi:10.1177/2158244019855858
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772–792. <https://doi.org/10.1108/jocm-09-2012-0137>
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of managerial psychology*, 20(2), 178-187.
- Jones, K. V. (1989). Causes, coping and consequences of stress at work. *Journal of Psychosomatic Research*, 33(4), 525. [https://doi.org/10.1016/0022-3999\(89\)90016-0](https://doi.org/10.1016/0022-3999(89)90016-0)
- Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E., & Scott DeRue, D. (2018). Illuminating the “face” of justice: A meta-analytic examination of leadership and organizational justice. *Journal of Management Studies*, 56(1), 134-171. doi:10.1111/joms.12402
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Katou, A. A., Koupkas, M., & Triantafillidou, E. (2021). Job demands-resources model, transformational leadership and organizational performance: a multilevel study. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/ijppm-06-2020-0342>

- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39–55. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Kim, K. W., & Cho, Y. H. (2020). The Moderating Effect of Managerial Roles on Job Stress and Satisfaction by Employees' Employment Type. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8259. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218259>
- Kotter, J. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. & Cohen D. S. (2002). *The Heart of Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kouri, G., Stamatopoulou, M., Tzavell, F., Prezerakos, P. (2020). The Greek Resistance to Change Scale: A Further Validation. *International Journal of Caring Sciences*, 13(1), 294-306
- Kristensen, T. S. (1995). The demand-control-support model: Methodological challenges for future research. *Stress Medicine*, 11(1), 17–26. <https://doi.org/10.1002/smi.2460110104>
- Kumalo, M., & Scheepers, C. B. (2020). Leadership of change in South Africa public sector turnarounds. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 137–157. <https://doi.org/10.1108/jocm-04-2017-0142>
- Lee, W., Migliaccio, G. C., Lin, K. Y., & Seto, E. Y. (2020). Workforce development: understanding task-level job demands-resources, burnout, and performance in unskilled construction workers. *Safety Science*, 123, 104577. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104577>
- Lewis, L. (2011). *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Loerbroks, A., Cho, S. I., Dollard, M. F., Zou, J., Fischer, J. E., Jiang, Y., Angerer, P., Herr, R. M., & Li, J. (2016). Associations between work stress and suicidal

- ideation: Individual-participant data from six cross-sectional studies. *Journal of Psychosomatic Research*, 90, 62–69. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2016.09.008>
- Lopez, D., Green, M. T., Carmody-Bubb, M., & Kodatt, S. (2011). The relationship between leadership style and employee stress: An empirical study. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences: Annual Review*, 6, 169-182.
- Lutz Allen, S., Smith, J. E., & da Silva, N. (2013). Leadership Style in Relation to Organizational Change and Organizational Creativity: Perceptions from Nonprofit Organizational Members. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 23–42. <https://doi.org/10.1002/nml.21078>
- Matos, K., O’Neill, O., & Lei, X. (2018). Toxic leadership and the masculinity contest culture: How “win or die” cultures breed abusive leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500- 528. doi:10.1111/josi.12284
- Mehta, A. (2016). Social exchange at work: Impact on employees' emotional, intentional, and behavioral outcomes under continuous change. *Journal of Organizational Psychology*, 16(1), 43.
- Mullins, L.J. (1999). *Management and organizational behavior*. Financial times Prentice Hall, 5th edition.
- Muschalla, B., Linden, M., & Olbrich, D. (2010). The relationship between job-anxiety and trait-anxiety—A differential diagnostic investigation with the Job-AnxietyScale and the State- Trait-Anxiety-Inventory. *Journal of Anxiety Disorders*, 24(3), 366–371. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2010.02.001>
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2010). *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You*. Cengage Learning.
- Nery, V. D. F., Franco, K. S., & Neiva, E. R. (2019). Attributes of the Organizational Change and Its Influence on Attitudes Toward Organizational Change and Well-Being at Work: A Longitudinal Study. *The Journal of Applied*

<https://doi.org/10.1177/0021886319848125>

- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Odle-Dusseau, H. N., Matthews, R. A., & Wayne, J. H. (2018). Employees' financial insecurity and health: The underlying role of stress and work-family conflict appraisals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*(3), 546–568. <https://doi.org/10.1111/joop.12216>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Pérez-Rodríguez, V., Topa, G., & Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*. doi:10.1016/j.paid.2019.04.047
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 92*(2), 438.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal, 17*(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1154–1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Rahman, H. (2013). Job stress-employees performance and health: A study on commercial bank in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research, 13*(4), 1-10

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Roos, M. J., & Bauldry, S. (2021). *Confirmatory Factor Analysis (Quantitative Applications in the Social Sciences)* (1st ed.). SAGE Publications, Inc.
- Russell, L. M., Cole, B. M., & Jones III, R. J. (2014). High-risk occupations: How leadership, stress, and ability to cope influence burnout in law enforcement. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 11*(3), 49.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2013). A critical review of the job demands-resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer, & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). doi:10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schell, W.J. (2019). *Leadership and Change Management*. Ward, N.J., Watson, B. and Fleming-Vogl, K. (Ed.) Traffic Safety Culture, Emerald
- Schmalbach, B., Kalkbrenner, A., Bassler, M., Hinz, A., & Petrowski, K. (2020). RETRACTED ARTICLE: Psychometric properties of a short version of the Job Anxiety Scale. *BMC Medical Research Methodology, 20*(1). <https://doi.org/10.1186/s12874-020-00974-4>
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A.M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research, 70*, 366-378.
- Sherman, G. D., Lee, J. J., Cuddy, A. J. C., Renshon, J., Oveis, C., Gross, J. J., & Lerner, J. S. (2012). Leadership is associated with lower levels of stress. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 109*(4), 17903-17907.
- Siegrist, J., & Rödel, A. (2006). Work stress and health risk behavior. *Scandinavian journal of work, environment & health, 32*(6), 473-481. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1052>

- Sinval, J., Miller, V., & Marôco, J. (2021). Openness Toward Organizational Change Scale (OTOCS): Validity evidence from Brazil and Portugal. *PLOS ONE*, *16*(4), e0249986. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249986>
- Smith, M. E. (2008). Implementing Organizational Change: Correlates of Success and Failure. *Performance Improvement Quarterly*, *15*(1), 67–83. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2002.tb00241.x>
- Smollan, R. K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, *28*(2), 301–314. <https://doi.org/10.1108/jocm-03-2014-0055>
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*(4), 489–509. <https://doi.org/10.1348/096317901167497>
- Stranks, J. (2005). *Stress at work: Management and prevention*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Syaiffuddin, S. S. A. (2016). The influence of work stress and transformational leadership on work motivation and implication of employee's performance (case study). *Academy of Strategic Management Journal*, *15*(3), 42-48.
- Syed, A. R., Rehman, K. U., & Kitchlew, N. (2018). Impact of perceived leadership style on employees' work stress: Moderating and mediating role big 5 personality traits. *Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*, *12*(1), 6- 15. doi:10.24312/paradigms120102
- Taibi, Y., Metzler, Y. A., Bellingrath, S., & Müller, A. (2021). A systematic overview on the risk effects of psychosocial work characteristics on musculoskeletal disorders, absenteeism, and workplace accidents. *Applied Ergonomics*, *95*, 103434. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2021.103434>
- Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *5*, 1794-1798.

- Taylor, M. S., & Hill, N. S. (2007). The role of affect and leadership during radical organizational change. *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 1–6.
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26530920>
- Thomson, N. B., Rawson, J. V., Slade, C. P., & Bledsoe, M. (2016). Transformation and transformational leadership. *Academic Radiology*, 23(5), 592–599.
doi:10.1016/j.acra.2016.01.010
- Todd, A. (1999). Managing radical change. *Long Range Planning*, 32(2), 237–244.
[https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(99\)00022-9](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(99)00022-9)
- Uysal, H. T. (2019). The mediation role of toxic leadership in the effect of job stress on job satisfaction. *International Journal of Business*, 24(1), 55–73.
- Väänänen, A., Anttila, E., Turtiainen, J., & Varje, P. (2012). Formulation of work stress in 1960–2000: Analysis of scientific works from the perspective of historical sociology. *Social Science & Medicine*, 75(5), 784–794.
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.04.014>
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291–300. <https://doi.org/10.1108/01437730110403222>
- Whelan-Berry, K. S., & Somerville, K. A. (2010). Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. *Journal of Change Management*, 10(2), 175–193. <https://doi.org/10.1080/14697011003795651>
- Wright, B.E., Christensen, R.K., & Isett, K.R. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public Administration Review*, 73(5), 738–747.
- Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5), 567–592.

Yousef, D.A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.

Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal of East European Management Studies*, 14(2), 144–165. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2009-2-144>

Bin Taher, N. A., Krotov, V., & Silva, L. (2015). A framework for leading change in the UAE public sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 348–363. <https://doi.org/10.1108/ijoa-10-2014-0809>

Χυτήρης, Α. (2018), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου

Παράρτημα Α. Ερωτηματολόγιο

Μέρος Α. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Παρακαλώ συμπληρώστε με X τα στοιχεία που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά σας

Φύλο	<input type="checkbox"/> Άντρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα
Ηλικία	<input type="checkbox"/> < 35 ετών <input type="checkbox"/> 36-45 ετών <input type="checkbox"/> 46-55 ετών <input type="checkbox"/> > 56 ετών
Επίπεδο εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/> Απόφοιτος/η Λυκείου <input type="checkbox"/> Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου <input type="checkbox"/> Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου
Έτη προϋπηρεσίας	<input type="checkbox"/> < 10 έτη <input type="checkbox"/> 11-20 έτη <input type="checkbox"/> 21-30 έτη <input type="checkbox"/> > 30 έτη

Μέρος Β. Εργασιακό άγχος

Οι παρακάτω ερωτήσεις έχουν σκοπό να καταγράψουν το επίπεδο άγχους στο χώρο εργασίας σας. Σε μια κλίμακα από 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις.

Ανησυχία που σχετίζεται με την εργασία	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Νιώθω μεγάλη ένταση όταν βρίσκομαι στο χώρο εργασίας μου					
Όταν φαντάζομαι ότι πρέπει να περάσω μια					

ημέρα σε αυτόν τον χώρο εργασίας, νιώθω πανικό					
Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες δουλεύω με προκαλούν νευρικότητα					
Επίδραση στην υγεία	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ο ύπνος μου είναι χειρότερος πριν από τις εργάσιμες ημέρες σε αντίθεση με τις μη εργάσιμες					
Οι συνθήκες στο χώρο εργασίας μου με αρρωσταίνουν					
Οι εργασιακές συνθήκες μου δημιουργούν αρνητικό άγχος					
Εργασιακό άγχος εκτός του χώρου εργασίας	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι σκέψεις μου για εργασιακά προβλήματα με εμποδίζουν να κάνω άλλες δραστηριότητες					
Ακόμα και στον ελεύθερο χρόνο μου συνεχίζω να σκέφτομαι τη δουλειά					
Νιώθω μεγάλη ένταση όταν σκέφτομαι το χώρο εργασίας μου					
Άγχος που αφορά τη μη επάρκεια	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Έχω την αίσθηση ότι οι γνώσεις μου δεν επαρκούν για το έργο που επιτελώ					
Νιώθω ότι δεν έχω τον έλεγχο στο χώρο εργασίας μου					

Πηγές: Schmalbach, B., Kalkbrenner, A., Bassler, M., Hinz, A., & Petrowski, K. (2020). RETRACTED ARTICLE: Psychometric properties of a short version of the Job Anxiety Scale. *BMC Medical Research Methodology*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12874-020-00974-4>

Muschalla, B., Linden, M., & Olbrich, D. (2010). The relationship between job-anxiety and trait-anxiety—A differential diagnostic investigation with the Job-Anxiety-Scale and the State-Trait-Anxiety-Inventory. *Journal of Anxiety Disorders*, 24(3), 366–371. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2010.02.001>

Μέρος Γ. Τύπος ηγεσίας

Οι παρακάτω ερωτήσεις έχουν σκοπό να καταγράψουν την άποψη σας αναφορικά με το στυλ ηγεσίας που ασκείται στο χώρο εργασίας σας. Σε μια κλίμακα 1=καθόλου, 2=σπάνια, 3=μερικές φορές, 4=πολλές φορές,

5=σχεδόν πάντα, απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις αναφορικά με το πόσο συχνά ο διευθυντής/ προϊστάμενος σας, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές

Μετασχηματιστική ηγεσία

Ανταπόκριση	1	2	3	4	5
Ενημέρωση όλων για τις προτεινόμενες αλλαγές					
Παροχή σε όλους μιας ευκαιρίας να σχολιάσουν τις προτεινόμενες αλλαγές					
Ανταπόκριση σε υποδείξεις εργαζομένων					
Αντιμετώπιση προβλημάτων στο χώρο εργασίας					
Αντιμετώπιση των ανθρώπων δίκαια					
Υποστήριξη	1	2	3	4	5
Λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μου συναισθήματα κατά την υλοποίηση ενεργειών που θα με επηρεάσουν.					
Λαμβάνει υπόψη τις προσωπικές μου ανάγκες.					
Διασφαλίζει ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη αποφάσεων.					
Ανάπτυξη προσωπικού	1	2	3	4	5
Ενθάρρυνση του προσωπικού να βελτιώσει τις δεξιότητές του που σχετίζονται με την εργασία.					
Προτείνει την κατάλληλη εκπαίδευση για να βελτιωθεί η ικανότητά των εργαζομένων να εκτελούν τη δουλειά τους.					
Λειτουργεί συμβουλευτικά στο προσωπικό για να το βοηθήσει να βελτιώσει την απόδοσή του στη δουλειά.					

Πηγές: Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>

Katou, A. A., Koupkas, M., & Triantafyllidou, E. (2021). Job demands-resources model, transformational leadership and organizational performance: a multilevel study. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/ijppm-06-2020-0342>

Συναλλακτική ηγεσία

Εξαρτημένη ανταμοιβή	1	2	3	4	5
Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου					
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων					
Ενημερώνει τους υφισταμένους του σχετικά με τα αποτελέσματα που θα περιμένουν να δουν όταν επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.					
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική)	1	2	3	4	5

Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα					
Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών					
Καταγράφει κάθε λάθος που γίνεται					

Πηγές: Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional using Multi-factor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462

Παθητική ηγεσία

Ελεύθερη Ηγεσία- Laissez-faire					
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα					
Απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη					
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις					
Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική)	1	2	3	4	5
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά					
Περιμένει τα πράγματα να χειροτερέψουν για να επέμβει					
Είναι ένθερμος/η υποστηρικτής της άποψης: «αν δεν είναι χαλασμένο μην το αλλάξεις»					

Πηγές: Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional using Multi-factor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462

Μέρος Δ. Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή

Οι παρακάτω ερωτήσεις έχουν σκοπό να καταγράψουν κατά πόσο είστε δεκτικός στις αλλαγές. Σε μια κλίμακα από 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις.

Αναζήτηση ρουτίνας	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Γενικά θεωρώ τις αλλαγές κάτι αρνητικό					
Προτιμώ μια ημέρα ρουτίνας από μια μέρα γεμάτη απρόβλεπτα γεγονότα					
Μου αρέσει να κάνω τα ίδια πράγματα από το να δοκιμάζω νέα και διαφορετικά.					
Συναισθηματική αντίδραση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

			συμφωνώ		
Εάν ήταν να πληροφορηθώ ότι θα λάμβανε χώρα μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα στο χώρο εργασίας μου, μάλλον θα ένιωθα άβολα					
Όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στο χώρο εργασίας, είμαι σε ένταση.					
Όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδίου, είμαι αρνητικός					
Όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στο χώρο εργασίας, είμαι σε ένταση.					
Όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδίου, είμαι αρνητικός					

Πηγές: Kouri, G., Stamatopoulou, M., Tzavell, F., Prezerakos, P. (2020). The Greek Resistance to Change Scale: A Further Validation. *International Journal of Caring Sciences*, 13(1), 294-306
 Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>

Μέρος Ε. Απόψεις για την οργανωσιακή αλλαγή

Οι παρακάτω ερωτήσεις έχουν σκοπό να καταγράψουν την άποψη σας για τις οργανωσιακές αλλαγές στο χώρο εργασίας σας. Σε μια κλίμακα από 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις.

Στο χώρο εργασίας σας:	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Το να μην επιτρέπονται όλοι οι στόχοι της αλλαγής να επιτευχθούν στον προβλεπόμενο χρόνο είναι κοινό σε αυτόν τον οργανισμό					
Η μη εμπλοκή με τις διαδικασίες αλλαγής είναι μια κοινή πρακτική σε αυτόν τον οργανισμό					
Οι διάφορες προσπάθειες					

αλλαγής συνεχίζουν να μην είναι ικανοποιητικές					
Οι διαδικασίες αλλαγής δεν σχεδιάζονται – απλώς συμβαίνουν					
Η έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες αλλαγής δημιουργεί παρεξηγήσεις					
Οι αλλαγές σε αυτήν την οργάνωση σταματούν γενικά στο επίπεδο του λόγου, στην πραγματικότητα δεν συμβαίνουν					

Πηγές: Sinval, J., Miller, V., & Marôco, J. (2021). Openness Toward Organizational Change Scale (OTOCS): Validity evidence from Brazil and Portugal. *PLOS ONE*, 16(4), e0249986. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249986>