



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΕΝΤ

«Διερεύνηση της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή σε υπαλλήλους του Δήμου Παλαιού Φαλήρου υπό το βάρος των σύγχρονων προκλήσεων. Η επιρροή της συναισθηματικής νοημοσύνης και του στυλ ηγεσίας»

“Research on the employees of the Municipality of Paleo Faliro in the resistance to the organizational change under the pressure of modern challenges. The influence of Emotional Intelligence and Leadership Style”

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Στυλιανός Κάννος (Α.Μ. : ΔΜ2070)

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Σαλμόν

Αθήνα, 2023

ΜΕΛΗ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από τον Υπογράφοντα και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν αποτελεί πρωτότυπη δουλειά, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, ο φοιτητής θα απορρίπτεται οριστικά από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Ο Δηλών



Στυλιανός Κάννος

Αφιέρωση

*Αφιερωμένο στην οικογένεια μου
Γεωργία και Στράτο²*

Συντομογραφίες

ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν

ΓΓΠΣ: Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων

ΔΝΤ: Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΚΤ: Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

ΕΣΚ: Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας

ΕΣΚΕ: Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο για την Κοινωνική Ένταξη

ΗΔΙΚΑ: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Κοινωνικής Ασφάλισης

ΙΔΟΧ: Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου

ΚΕΠ: Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών

ΚΠΣ: Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης

ΜΜΑ: Μηχανισμός Ανάκαμψης & Ανθεκτικότητας

ΝΔΔ: Νέα Δημόσια Διοίκηση

ΝΠΔΔ: Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

ΝΠΙΔ: Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου

ΟΕΥ: Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας

ΟΤΑ: Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΠΔΠ: Πολυετές Δημοσιονομικό Πλαίσιο

ΣΝ: Συναισθηματική Νοημοσύνη

ΤΝ: Τεχνητή Νοημοσύνη

Ευχαριστίες

Θα ήθελα ευχαριστήσω από καρδιάς, τους καθηγητές του ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» για την υποστήριξη τους, του συμφοιτητές μου για τις όμορφες στιγμές που έχουμε περάσει καθώς και τους συναδέλφους που αφιέρωσαν το χρόνο τους για να συμμετέχουν στην έρευνα. Ιδιαίτερα ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σαλμόν, γιατί μέσα από τις διδασκαλίες του, αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για την εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Περιεχόμενα

Συνοπμογραφίες	5
Ευχαριστίες	6
Πίνακες	10
Διαγράμματα.....	11
Περίληψη	12
Abstract.....	13
Εισαγωγή	14
Μέρος Α' Θεωρητικό Πλαίσιο.....	15
Κεφάλαιο 1: Οργανωσιακή Αλλαγή.....	15
1.1 Παράγοντες πρόκλησης οργανωσιακών αλλαγών.....	15
1.2 Διαστάσεις της οργανωσιακής αλλαγής	16
1.2.1 Έλεγχος: Προγραμματισμένη και απρογραμματίστη ή αναδυόμενη αλλαγή	17
1.2.2 Εύρος της αλλαγής: Προσαρμογή και μετασχηματισμός.....	18
1.2.3 Συχνότητα: Συνεχής ή διακριτή.....	18
1.2.4 Αλλαγή σε βήματα: Σταδιακή ή επαναστατική	18
1.2.5 Ρυθμός: Αργός ή γρήγορος	18
1.2.6 Χρόνος: Μακρύς ή σύντομος.....	19
1.2.7 Στόχος: Ανοικτός ή αυστηρός.....	19
1.2.8 Στυλ: Συμμετοχικό ή υποχρεωτικό	19
Κεφάλαιο 2: Ο μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης & οι Σύγχρονες Προκλήσεις.....	21
2.1 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ)	21
2.2 Οι παράγοντες εναρμόνισης της Ελλάδας στα νέα μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης.....	23
2.3 Μεταρρυθμιστικά προγράμματα - σταθμοί στη νέα ελληνική Δημόσια Διοίκηση	24
2.4 Οι προτεραιότητες της ΕΕ στο σήμερα	28
2.5 Το Εθνικό σχέδιο ανάκαμψης και ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»	31

2.6 Η Ψηφιακή Μετάβαση του Δημόσιου Τομέα.....	32
2.7 Προβληματισμοί και προκλήσεις για το μέλλον.....	34
Κεφάλαιο 3: Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή	37
3.1 Στάσεις έναντι της αλλαγής	37
3.2 Γενεσιουργοί παράγοντες αντίστασης	38
3.2.1 Ατομική αντίσταση στην αλλαγή	39
3.2.2 Οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή.....	40
3.3 Οι Διαστάσεις της αντίστασης στην αλλαγή κατά τον Shaul Oreg	42
3.4 Στρατηγικές κάμψης της αντίστασης.....	43
3.5 Μέθοδοι διαχείρισης αλλαγών.....	47
Κεφάλαιο 4: Ο ρόλος της ηγεσίας	51
4.1 Στυλ ηγεσίας	51
4.1.1 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.....	52
4.1.2 Διεκπεραιωτικό - συναλλακτικό στυλ ηγεσίας.....	53
4.1.3 Παθητικό ή προς αποφυγή στυλ ηγεσίας.....	53
4.1.4 Το μοντέλο του πλήρους εύρους ηγεσίας	54
4.2 Οι ηγετικοί παράγοντες και οι εκβάσεις σύμφωνα με το πλήρες εύρος ηγεσίας των Bass & Avolio.....	55
Κεφάλαιο 5: Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης	58
5.1 Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών	59
5.2 Οι τέσσερις διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τους Wong & Law.....	60
Μέρος Β': Μελέτη Περίπτωσης	62
6.1 Συνοπτική παρουσίαση του Δήμου Παλαιού Φαλήρου	62
6.2 Μεθοδολογία έρευνας.....	62
6.3 Ερευνητικά εργαλεία	63
6.4 Στατιστική ανάλυση αποτελεσμάτων	64
6.5 Αποτελέσματα.....	65
6.6 Κλίμακα ηγεσίας MLQ.....	67
6.7 Κλίμακα Αντίστασης στην αλλαγή (RTC)	69
6.8 Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Wong-Law emotional intelligence)	70

6.9 Συσχέτιση της διάστασης «Routine seeking» με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα στυλ ηγεσίας και την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	72
6.10 Συσχέτιση της διάστασης «Emotional Reaction» με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα στυλ ηγεσίας και την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	78
6.11 Συσχέτιση της διάστασης «Short Term Focus» με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα στυλ ηγεσίας και την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	81
6.12 Συσχέτιση της διάστασης «Cognitive rigidity» με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα στυλ ηγεσίας και την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης.....	85
Περιορισμοί έρευνας.....	89
Συμπεράσματα.....	90
Βιβλιογραφία.....	93
Παράρτημα.....	97

Πίνακες

Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	65
Πίνακας 2. Στυλ Ηγεσίας & εκβάσεις (scoring).....	67
Πίνακας 3. Αντίσταση στην αλλαγή (scoring).....	69
Πίνακας 4. Συναισθηματική Νοημοσύνη (scoring).....	70
Πίνακας 5. Σύγκριση Routine seeking – Δημογραφικά.....	72
Πίνακας 6. Σύγκριση Routine seeking – MLQ.....	74
Πίνακας 7. Σύγκριση Routine seeking – Δημογραφικά / MLQ.....	75
Πίνακας 8. Σύγκριση Emotional reaction – Δημογραφικά.....	78
Πίνακας 9. Σύγκριση Emotional reaction – MLQ / Σ.Ν.....	79
Πίνακας 10. Σύγκριση Emotional reaction – Δημογραφικά / MLQ/ Σ.Ν.....	80
Πίνακας 11. Σύγκριση Short Term Focus – Δημογραφικά.....	81
Πίνακας 12. Σύγκριση Short Term Focus – MLQ/ Σ.Ν.....	83
Πίνακας 13. Σύγκριση Short Term Focus – Δημογραφικά /MLQ /Σ.Ν.....	87
Πίνακας 14. Σύγκριση Cognitive rigidity – Δημογραφικά.....	85
Πίνακας 15. Σύγκριση Cognitive rigidity – MLQ / Σ.Ν.....	86
Πίνακας 16. Σύγκριση Cognitive rigidity – Δημογραφικά / MLQ /Σ.Ν.....	87

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1. Διεύθυνση που υπάγεστε %.....	66
Διάγραμμα 2. Μέση Τιμή (SD) – Στυλ Ηγεσίας MLQ.....	68
Διάγραμμα 3. Μέση Τιμή (SD) – Εκβάσεις ηγεσίας MLQ.....	68
Διάγραμμα 4. Μέση Τιμή (SD) – Διαστάσεις RTC.....	70
Διάγραμμα 5. Μέση Τιμή (SD) – Σ.Ν.....	71
Διάγραμμα 6. Μέση Τιμή (SD) – Routine seeking / Διεύθυνση εργασίας.....	73
Διάγραμμα 7. Σχέση Routine seeking - Emotion appraisal of others.....	75
Διάγραμμα 8. Μέση Τιμή (SD) – Routine seeking / Θέση στον οργανισμό.....	76
Διάγραμμα 9. Σχέση Routine seeking – Διεκπεραιωτική ηγεσία.....	77
Διάγραμμα 10. Μέση Τιμή (SD) – Emotional Reaction / Διεύθυνση εργασίας.....	79
Διάγραμμα 11. Σχέση Emotional Reaction - Regulation of emotion.....	80
Διάγραμμα 12. Μέση Τιμή (SD) – Short Term Focus / Διεύθυνση εργασίας.....	82
Διάγραμμα 13. Σχέση Short Term Focus - Self emotion appraisal.....	84
Διάγραμμα 14. Μέση Τιμή (SD) – Cognitive rigidity / Διεύθυνση εργασίας.....	86
Διάγραμμα 15. Σχέση Cognitive rigidity - Use of emotion.....	87

Περίληψη

Η αλλαγή αποτελεί μια αναπόφευκτη πτυχή της καθημερινότητας του ανθρώπου και των οργανισμών που απαιτεί την προσαρμογή τους σε νέες συνθήκες και προκλήσεις. Η αλλαγή μπορεί να μην είναι πάντα προς όφελος, όμως συχνά αποτελεί ευκαιρία εξέλιξης, προόδου και ευημερίας. Οι άνθρωποι, λόγω της ιδιαίτερης φύσης τους, έχουν την τάση να νιώθουν ασφάλεια στην σταθερότητα, με αποτέλεσμα πολλές φορές να αντιστέκονται στις αλλαγές, είτε όταν αυτές αφορούν την προσωπική τους ζωή, είτε όταν συμβαίνουν στο περιβάλλον ενός συλλογικού οργάνου. Παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπικότητα όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, αλλά και η δημιουργική, αμφίδρομη επικοινωνία με μια χαρισματική ηγεσία, μπορούν να κάμψουν τις όποιες αντιστάσεις και να οδηγήσουν έναν οργανισμό στην ανάπτυξη, μέσα από την επίτευξη των στόχων και του οράματος που έχουν θέσει.

Η εργασία, στοχεύει αρχικά να θέσει το θεωρητικό πλαίσιο για να περιγράψει τον μηχανισμό που λειτουργούν οι ανθρώπινες συμπεριφορές μέσα σε μια συλλογικότητα και να το συνδέσει με το δεύτερο μέρος της, που αφορά την ανάλυση των αποτελεσμάτων από τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας με ερωτηματολόγιο που διενεργήθηκε σε δείγμα 71 εργαζομένων του Δήμου Παλαιού Φαλήρου. Σκοπός της έρευνας ήταν να μετρηθεί η αντίσταση στην αλλαγή και να διερευνηθούν τυχόν συσχετίσεις της με το στυλ ηγεσίας του οργανισμού και τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Λέξεις κλειδιά:

αντίσταση στην αλλαγή, στυλ ηγεσίας, συναισθηματική νοημοσύνη, νέα δημόσια διοίκηση, διοίκηση αλλαγών

Abstract

Change is an inevitable aspect of the daily life of people and organizations that requires them to adapt to new conditions and challenges. Change may not always be beneficial, but it is often an opportunity for development, progress and prosperity. People, by their very nature, tend to feel secure in stability, and as a result often resist change, whether it is in their personal lives or in the environment of a collective institution. Personality-related factors such as emotional intelligence and creative, two-way communication with charismatic leadership can bend any resistance and lead an organization to growth through the achievement of the goals and vision they have set.

The survey, aims first to set the theoretical framework to describe the mechanism by which human behaviors operate within a collective and to link it to the second part of the paper, which is the analysis of the results from a quantitative questionnaire survey conducted on a sample of 71 employees of the Municipality of Paleo Faliro. The purpose of the research was to measure resistance to change and to investigate any correlations with organizational leadership style and emotional intelligence.

Keywords:

resistance to change, leadership style, emotional intelligence, new public administration, change management,

Εισαγωγή

Η εργασία είναι διαρθρωμένη σε δύο μέρη. Το θεωρητικό μέρος, περιλαμβάνει πέντε θεματικές ενότητες και τη μελέτη περίπτωσης στην οποία αναπτύσσεται ο σχεδιασμός και η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη στο προσωπικό του Δήμου Παλαιού Φαλήρου.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι βασικές θεωρήσεις που διέπουν την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής και απαντάνε στο ποια είναι τα αίτια που την προκαλούν, από που μπορεί να προέλθει καθώς και πως θα μπορούσε να κατηγοριοποιηθεί. Στη συνέχεια, γίνεται μια ανασκόπηση των αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν στην ελληνική δημόσια διοίκηση τα τελευταία είκοσι έτη, για να κατανοήσουμε το πως φτάσαμε στο σήμερα, αλλά και με ποιον τρόπο θέτονται οι στόχοι σε κρατικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, καταλήγοντας σε σύγχρονους προβληματισμούς και προκλήσεις που αναπόφευκτα θα έρθουμε αντιμέτωποι στο εγγύς μέλλον.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά το κυρίως θέμα της εργασίας για την αντίσταση στην αλλαγή, όπου θα αναφερθούμε στις πηγές που την προκαλούν, πως λειτουργεί η αντίσταση, υπό ποιο πρίσμα την εξετάζουμε και με ποιους τρόπους μπορεί να καμφθεί ώστε να μπορέσει ένας οργανισμός να υλοποιήσει τους στόχους του. Θα σταθούμε δε ιδιαίτερα στις επικρατέστερες στρατηγικές αλλά και παραδοσιακούς τρόπους διαχείρισης της αλλαγής.

Σημαντική επίσης ενότητα αποτελεί το τέταρτο κεφάλαιο όπου θα αναπτύξουμε τη θεωρία της ηγεσίας, τις εννοιολογικές διαφορές της με τη διοίκηση και θα σταθούμε στα βασικά στυλ ηγεσίας σύμφωνα με το σύγχρονο θεωρητικό πλαίσιο, ποια είναι τα χαρακτηριστικά των ηγετών και πως επιδρούν στην απόδοση των μελών του οργανισμού. Στο τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους, εξετάσουμε την έννοια και την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης απέναντι στην αντίσταση αλλαγής αλλά και την ηγεσία.

Μέρος Α' Θεωρητικό Πλαίσιο

Κεφάλαιο 1: Οργανωσιακή Αλλαγή

Η αλλαγή είναι μια αναπόφευκτη και συνεχής διαδικασία στη ζωή μας. Από την αλλαγή του καιρού και των εποχών μέχρι τις προσωπικές και κοινωνικές αλλαγές, η ζωή μας δεν μένει ποτέ στάσιμη. Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι η αλλαγή είναι μια διαδικασία αναπόφευκτη και είναι ζήτημα ατομικής ή συλλογικής επιλογής για τον τρόπο που αντιμετωπίζεται. Μπορεί να προσδιοριστεί χρονικά ως προς τη διάρκεια της ως στιγμιαία ή να εξελίσσεται σταδιακά με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Μπορεί επίσης να διαφέρει ως προς την ένταση που εκδηλώνεται με άλλοτε πιο ήπια ή πιο οξεία χαρακτηριστικά, με θετικές ή αρνητικές συνέπειες. Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η αλλαγή είναι απαραίτητη για την πρόοδο και την ανάπτυξη καθώς χωρίς αυτήν, δεν θα υπήρχαν στη ζωή μας καινοτομίες, νέες ιδέες, βελτιώσεις και απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Σε έναν κόσμο που αλλάζει συνεχώς, η ικανότητα προσαρμογής και ανταπόκρισης στις αλλαγές είναι καθοριστική για την επιτυχία και την ευημερία τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και στα πλαίσια λειτουργίας ενός οργανισμού. Στο παρόν το κεφάλαιο θα εστιάσουμε σε αυτό το δεύτερο συλλογικό επίπεδο και συγκεκριμένα στην κατηγοριοποίηση των «οργανωσιακών αλλαγών», δηλαδή της «διαδικασίας μετάβασης ενός οργανισμού ή ενός τμήματος αυτού, από μία εδραιωμένη κατάσταση σε μία άλλη κατάσταση που θα υποκαταστήσει την πρώτη»¹.

1.1 Παράγοντες πρόκλησης οργανωσιακών αλλαγών

Οι αλλαγές αποτελούν μια αναπόφευκτη και συνεχή κατάσταση για τους οργανισμούς, η πηγή των οποίων συχνά είναι σύνθετη και να εδράζει από πολλούς διαφορετικούς και αλληλοσυνδεόμενους παράγοντες και δυνάμεις. Η συστημική λογική του μάνατζμεντ θεωρεί τον οργανισμό ως σύστημα εντός του περιβάλλοντος (environment) στο οποίο λειτουργεί. Το περιβάλλον, δηλαδή οι συντελεστές που δύναται να ασκήσουν επιρροή στη δραστηριότητά του, κατανέμονται σε εξωτερικό περιβάλλον (external environment) και εσωτερικό περιβάλλον (internal environment).

¹ Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 326.

Εξωτερικό Περιβάλλον

Σύμφωνα με τον Kotter, το εξωτερικό περιβάλλον μέσω της παγκοσμιοποίησης των αγορών και του ανταγωνισμού μπορεί να ωθήσει τους οργανισμούς να μεταβάλουν τις στρατηγικές, τις διαδικασίες ή τις δομές τους λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, των διεθνών οικονομικών ενοποιήσεων, της ωρίμανσης των εγχώριων αγορών στις ανεπτυγμένες χώρες καθώς και της επικράτησης του καπιταλιστικού συστήματος². Οι πολιτικές – νομοθετικές ρυθμίσεις με τα πάσης φύσεως διοικητικά μέτρα που μπορούν να ληφθούν από τους κρατικούς φορείς, ο ανταγωνισμός και οι συγχωνεύσεις οργανισμών, η μεταβολή στις καταναλωτικές συνήθειες, η εναρμόνιση και σύγκλιση με αποφάσεις, οδηγίες και συστάσεις της ΕΕ, απρόβλεπτα γεγονότα όπως πόλεμοι και συρράξεις, κοινωνικές αναταραχές καθώς και μη προβλέψιμες χρηματοπιστωτικές και υγειονομικές κρίσεις, μπορούν επίσης να υποχρεώσουν στη διάπραξη μιας αλληλουχίας οργανωσιακών αλλαγών³.

Εσωτερικό Περιβάλλον

Αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού μπορεί να έχουν ως αφετηρία οποιαδήποτε βαθμίδα του. Η ανώτατη διοίκηση μπορεί να προβεί σε μεταβολές σε περιπτώσεις που αντιληφθεί ότι έχουν παρουσιαστεί προβλήματα και δυσλειτουργίες που τις καθιστούν αναγκαίες. Κατά τον ίδιο τρόπο μπορεί να ενεργήσει και η μεσαία ιεραρχικά βαθμίδα διοίκησης, η οποία βρίσκεται σε άμεση επαφή με όλα τα τμήματα και παράλληλα έχει τη δυνατότητα της αντίληψης των προβλημάτων και της διαβίβασής τους προς την ανώτατη διοίκηση όταν κρίνει αναγκαίες τις πράξεις που θα βελτιώσουν την εσωτερική επικοινωνία, την ατομική παραγωγικότητα και αποδοτικότητα και τη θέσπιση κινήτρων για τους υπαλλήλους. Ο κάθε εργαζόμενος επίσης, λειτουργώντας ως άμεσος «αισθητήρας», όταν εντοπίσει οργανωτικά ζητήματα τα οποία είτε δυσχεραίνουν την εργασία του είτε δύναται να την αναβαθμίσουν, μπορεί μέσα από τη διατύπωση σχετικών αναφορών να συνδράμει ώστε να επιλυθούν ή να ληφθούν υπόψη από τη διοίκηση⁴.

1.2 Διαστάσεις της οργανωσιακής αλλαγής

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία οι περισσότερες μελέτες έχουν επικεντρωθεί σε μια ή

² Kotter, JP. (2012), *Leading Change*, Harvard Business School Press

³ Χυτήρης, ό.π. σελ. 326

⁴ Αθανασούλα Ρέππα Α., (2008), «Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

τουλάχιστον σε λίγες από τις διαστάσεις της αλλαγής και τις αντίθετες καταστάσεις τους. Η κατηγοριοποίηση και τα χαρακτηριστικά της αλλαγής έχουν αποτελέσει θέμα έρευνας κατά τις τελευταίες δεκαετίες, επομένως μέσα από αυτή τη διαδικασία έχει διαμορφωθεί μια πληθώρα τυπολογίας σχετικά με τις διαστάσεις της⁵. Λόγω της εκτενούς βιβλιογραφίας που υπάρχει, οι Maes και Van Hooetegem, προσπάθησαν να τις συνοψίσουν σε ένα ομοιογενές σύνολο οκτώ διαστάσεων και των αντίθετων χαρακτηριστικών τους που περιγράφουν την αλλαγή με δυναμικό τρόπο. Οι περισσότερες από αυτές έχουν συμπεριληφθεί στην προτεινόμενη τυπολογία⁶. Το έργο που παρουσίασαν περιλαμβάνει τους τύπους που θα αναφέρουμε παρακάτω.

1.2.1 Έλεγχος: Προγραμματισμένη και απρογραμματίστη ή αναδυόμενη αλλαγή

Η διάσταση αυτή αφορά το βαθμό ελέγχου που έχει μια οργάνωση πάνω σε μια αλλαγή. Από τη μία πλευρά, μια προγραμματισμένη αλλαγή συμβαίνει λόγω εκούσιων και συνειδητών ενεργειών και απαιτεί σαφείς στόχους και συστηματικό προγραμματισμό εφόσον στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Από την άλλη πλευρά, η μη προγραμματισμένη αλλαγή δεν περιλαμβάνει πρόθεση. Προκύπτει λόγω της δυναμικής του περιβάλλοντος του οργανισμού.

Ωστόσο, υπάρχει περίπτωση μια αλλαγή να είναι επιθυμητή, ακόμη και αν είναι μη προγραμματισμένη. Η πρόθεση θεωρείται μια σχετική διάσταση της σύμφωνα με την επικρατούσα τυπολογία. Η έννοια του σχεδίου συνεπάγεται την ύπαρξη εκτίμησης και πρόθεσης μιας αλλαγής, ωστόσο, η επιθυμία για αλλαγή δεν συνεπάγεται αυτόματα και σχεδιασμό. Ως εκ τούτου, η επιθυμία θα πρέπει να θεωρηθεί ως ξεχωριστή διάσταση που προηγείται του παράγοντα του σχεδιασμού.

Επιπλέον, η ύπαρξη τόσο των στόχων όσο και των προβλημάτων σε αυτή την προσέγγιση απαιτεί επίσης τη συμπερίληψη της επιθυμίας ως διάστασης της αλλαγής, δεδομένου ότι πρέπει να αντιμετωπιστεί και η αρνητική πλευρά της αλλαγής. Αυτό συνάδει με άλλες μεθόδους επιχειρηματικής ανάλυσης που δεν συνδέονται με τις ικανότητες, όπως για παράδειγμα η ανάλυση SWOT⁷.

⁵ Maes, G., Van Hooetegem, G.: Toward a Dynamic Description of the Attributes of Organizational Change. In: (Rami) Shani, A.B., Woodman, R.W., and Pasmore, W.A. (eds.) Research in Organizational Change and Development. pp. 191–231. Emerald Group Publishing Limited (2011)

⁶ Koutsopoulos, G., Henkel, M., & Stirna, J. (2020). Modeling the Dichotomies of Organizational Change : a State-based Capability Typology. Proceedings of the Practice of Enterprise Modelling 2019 Conference Forum

⁷ Law, J.: A dictionary of business and management: over 7,000 entries. Oxford Univ. Press, Oxford (2009).

1.2.2 Εύρος της αλλαγής: Προσαρμογή και μετασχηματισμός

Η διάσταση αυτή αφορά στο πόσο έντονη είναι η αλλαγή. Αυτό που ουσιαστικά διαφοροποιεί την προσαρμογή και τον μετασχηματισμό είναι ο βαθμός της αλλαγής και ο αντίκτυπος που προκαλεί η αλλαγή στον οργανισμό. Η προσαρμογή αναφέρεται σε μικρότερες διορθωτικές παρεμβάσεις που βασίζονται στην παρατήρηση του περιβάλλοντος, ενώ ο μετασχηματισμός αναφέρεται σε ριζικές αλλαγές που συχνά συνεπάγονται παραίτηση του αρχικού προσανατολισμού του οργανισμού. Το χαρακτηριστικό αυτό θεωρείται σημαντικό για την προτεινόμενη τυπολογία.

1.2.3 Συχνότητα: Συνεχής ή διακριτή

Αυτή η διάσταση αφορά τον αριθμό των περιπτώσεων που συμβαίνει μια αλλαγή. Μια αλλαγή που χαρακτηρίζεται ως ασυνεχής ή διακριτή, πραγματοποιείται περιστασιακά και σε ακανόνιστα διαστήματα, ενώ συνήθως επιβάλλεται στις περιπτώσεις που η επιχείρηση δεν κατάφερε να ανταποκριθεί εγκαίρως σε μια αλλαγή στο περιβάλλον της. Στον αντίποδα, μια αλλαγή εννοείται ως συνεχής όταν η εσωτερική λογική της επιχείρησης προσαρμόζεται σταδιακά στις δυναμικές συνθήκες του περιβάλλοντος.

1.2.4 Αλλαγή σε βήματα: Σταδιακή ή επαναστατική

Η εν λόγω διάσταση σχετίζεται με το πόσα βήματα ή στάδια απαιτούνται πριν την πραγματοποίηση μιας αλλαγής. Ως σταδιακή περιγράφεται μια αλλαγή που υλοποιείται βαθμιαία και χωρίζεται σε μικρότερες διαδοχικές μεταβολές, εστιάζοντας σε επιμέρους τμήματα μιας οργάνωσης. Αντίθετα, η επαναστατική αλλαγή αφορά σε μεγάλες ριζικές αλλαγές της οργάνωσης όπου συνήθως αναδιαρθρώνεται η δομή της. Δηλαδή, ενώ στη διάσταση του ελέγχου που αναφέραμε παραπάνω, εξετάζεται η τελική κατάσταση μετά την αλλαγή, σε αυτή την περίπτωση διάστασης εξετάζεται το πόσα βήματα χρειάζονται για να επιτευχθεί η μεταβολή.

1.2.5 Ρυθμός: Αργός ή γρήγορος

Ο ρυθμός είναι μια διάσταση που σχετίζεται με το χρόνο και συνδέεται με την ταχύτητα με την οποία ένα γεγονός διαδέχεται το άλλο προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή. Ωστόσο, αυτή η ταχύτητα δεν είναι γραμμική, καθώς ο ρυθμός μπορεί να αλλάξει από αργό σε πιο γρήγορο και αντίστροφα. Συνεπώς, είναι σχετική με την ανάλυση της δυναμικής των

ικανοτήτων και της ευελιξίας μιας οργάνωσης στο να κατορθώσει ανταποκριθεί στην εκάστοτε αλλαγή.

Οι επόμενες τρεις διαστάσεις που ακολουθούν δεν συμπεριλαμβάνονται στον κορμό της επικρατούσας τυπολογίας (Koutsopoulos, Henkel & Stirna, 2020).

1.2.6 Χρόνος: Μακρύς ή σύντομος

Η συγκεκριμένη κατηγορία αφορά τη διάρκεια υλοποίησης μιας αλλαγής. Το να ορίσει κάποιος το μέγεθος ως «μικρό» ή «μεγάλο» σε πολλές περιπτώσεις είναι σχετικό και δυσδιάκριτο. Εδώ είναι η μόνη διάσταση της οποίας η αλλαγή κατάστασης είναι γραμμική, αφού παρόλο που μια αλλαγή που ξεκινάει με μικρή διάρκεια, μπορεί να καταλήξει σε μεγάλη και δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ξανά ως μικρή. Αυτή η διάσταση χρησιμοποιείται μόνο ως ένα μέτρο καθορισμού ορίων σε έναν οργανισμό.

1.2.7 Στόχος: Ανοικτός ή αυστηρός

Ένας στόχος ορίζεται ως μια επιδιωκόμενη κατάσταση που πρέπει να επιτευχθεί, επομένως σχετίζεται με την ανάλυση αλλαγών όσον αφορά την αξιολόγησή του αφού υλοποιηθεί⁸. Οι στόχοι, συνδέονται επίσης με προβλήματα, ως μορφή ανεπιθύμητων καταστάσεων που προσπαθεί να αποφύγει ένας οργανισμός. Υπό αυτή την έννοια, ως προσδιορισμένη διάσταση αλλαγής, συνδέεται με τα χαρακτηριστικά «ανοικτός» ή «αυστηρός» καθώς και όλο το μεταξύ τους φάσμα. Ο στόχος της αλλαγής θα μπορούσε να αναλυθεί περεταίρω βάσει των υπόλοιπων διαστάσεων με αποτέλεσμα η τυποποίησή του ως ξεχωριστή κατηγορία να ενέχει τον κίνδυνο να προκαλέσει σύγχυση.

1.2.8 Στυλ: Συμμετοχικό ή υποχρεωτικό

Η διάσταση του στυλ αναφέρεται στο στυλ ηγεσίας και λήψης αποφάσεων. Τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με αυτό είναι αφενός το συμμετοχικό και το υποχρεωτικό μαζί με οποιεσδήποτε ενδιάμεσες καταστάσεις και αφετέρου το αυτοδιοικητικό και το κατευθυντήριο. Μια αυτοδιοικούμενη αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί από κάθε εμπλεκόμενο μέρος, αλλά η κατευθυντήρια αλλαγή πάντα επιβάλλεται. Αυτή η διάσταση και τα σχετικά χαρακτηριστικά της εξαιρέθηκαν από την προτεινόμενη τυπολογία λόγω του

⁸ Sandkuhl, K., Stirna, J., Persson, A., Wißotzki, M.: Enterprise Modeling: Tackling Business Challenges with the 4EM Method. Springer, Berlin, Heidelberg (2014). <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43725-4>.

γεγονότος ότι, ιδίως ο δεύτερος διαχωρισμός, επικαλύπτεται με τη διάσταση του ελέγχου και της πρόθεσης.

Κεφάλαιο 2: Ο μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης & οι Σύγχρονες Προκλήσεις

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ) συνιστά μια προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης που, σε αντίθεση με την παραδοσιακή διοικητική θεωρία, βασίζεται στη σύγχρονη οικονομική επιστήμη και στην ιδεολογία της διοίκησης των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Η παραγωγική εμπειρία που απορρέει από τη τρέχουσα οικονομία καθώς και η διοικητική φιλοσοφία του ιδιωτικού τομέα αξιοποιούνται και θέτονται ως σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη, παρέχοντας ένα κατάλληλο θεωρητικό πλαίσιο για την αναβάθμιση του δημόσιου τομέα⁹. Σχετικά με τη ΝΔΔ ο Καρκατσούλης διατύπωσε ότι, «αποτελεί μια επίκαιρη συνολική πρόταση οργάνωσης των σχέσεων κράτους, αγοράς και κοινωνίας πολιτών που ανταποκρίνεται στις παγκόσμιες και τοπικές οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές εξελίξεις»¹⁰. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που διαμορφώνεται μέσα από τις αλληπάλληλες οικονομικές, κοινωνικές και υγειονομικές κρίσεις που βιώνουμε τα τελευταία χρόνια σε συνδυασμό με τις παγκόσμιες τεχνολογικές εξελίξεις, αποτελούν βασικούς παράγοντες που ωθούν την Δημόσια Διοίκηση να προχωρήσει με γοργούς ρυθμούς στη μετεξέλιξή της ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα νέα αυτά δεδομένα.

2.1 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ)

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ) είναι μια προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης που πρωτοεμφανίστηκε ως ένα ευρύτερο ριζοσπαστικό κίνημα στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και εξαπλώθηκε τις επόμενες δεκαετίες, ιδίως σε ανεπτυγμένες χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία¹¹. Το νέο αυτό μοντέλο διοίκησης περιλαμβάνει την εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο τομέα, με στόχο να γίνουν οι οργανισμοί του δημόσιου πιο αποτελεσματικοί, πιο ευέλικτοι και πιο υπεύθυνοι.

Η ΝΔΔ βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι παραδοσιακές γραφειοκρατίες του δημόσιου τομέα είναι αναποτελεσματικές, δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και αντιστέκονται περισσότερο στην αλλαγή. Για να ξεπεραστούν αυτά τα προβλήματα, η ΝΔΔ υποστηρίζει τη λειτουργία της διοίκησης μέσω στόχων, αξιολόγησης και επιδόσεων, λαμβάνοντας υπόψη τους μηχανισμούς της αγοράς, παρέχοντας μεγαλύτερη

⁹ Ma B.: Innovation in government management based on the New Public Management [J] Policy Research & Exploration, vol.2008, no.04, pp.4 (2008).

¹⁰ Καρκατσούλης Π., (2004), Το κράτος σε μετάβαση. Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάντζεμντ στη διακυβέρνηση, Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.

¹¹ Cohen, L., J. Duberley and J. McAuley. 1999. 'Fuelling Discovery of Monitoring Productivity: Research Scientists' Changing Perceptions of Management', Organization, 6, 3, 473-98

αυτονομία στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Αυτό συνεπάγεται μετατόπιση από το παραδοσιακό μοντέλο της δημόσιας διοίκησης, το οποίο δίνει έμφαση στους κανόνες και τις διαδικασίες, προς μια διοίκηση επιχειρηματικής προσέγγισης, πιο προσανατολισμένη στα αποτελέσματα.

Προς αυτή την κατεύθυνση οι Osborne και Gaebler διατύπωσαν τις βασικές αρχές της νέας δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα, υποστήριξαν ότι α) για κάθε διοικητική μονάδα θα πρέπει να υπάρχει ένας μάνατζερ, β) είναι απαραίτητος ο καθορισμός στόχων και δεικτών μέτρησης για την παρακολούθηση του βαθμού εκπλήρωσης τους, γ) είναι σημαντικό να εστιάζει στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες, όπως επίσης και να δ) συστήνονται οργανισμοί με αυτόνομο προϋπολογισμό ο οποίος δεν θα συνδέεται με τον κρατικό, ε) να ενισχύεται ο ανταγωνισμός ανάμεσα στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, στ) να υπάρχει καλύτερος έλεγχος στις δημόσιες δαπάνες καθώς και να ζ) υποστηρίζεται η συλλογική συμμετοχή στην οργάνωση με σκοπό την εξάλειψη των στενών αυταρχικών ιεραρχιών.¹² Μάλιστα κατηγοριοποίησαν τη ΝΔΔ σε τρεις θεματικούς άξονες, α) αυτόν της «στρατηγικής», όπου σε αυτόν θέτονται συγκεκριμένοι στόχοι και ορίζονται προτεραιότητες βασισμένοι στη γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης, β) αυτόν της «διαχείρισης τμημάτων του οργανισμού», ο οποίος αφορά τη στελέχωση, το μοντέλο διοίκησης, τις οδηγίες προς το προσωπικό και την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και τέλος, γ) τον άξονα της «διαχείρισης στοιχείων ή παραγόντων» που πλαισιώνουν τον οργανισμό και σχετίζονται με τους δεσμούς των μάνατζερ του εκάστοτε τμήματος καθώς και με τις επαφές τους με τα μέσα ενημέρωσης και τις Κυβερνητικές ή μη οργανώσεις.

Χαρακτηριστικό της ΝΔΔ είναι ότι έχει εισαχθεί σε όλους τους τομείς των δημόσιων υπηρεσιών όπως η κεντρική κυβέρνηση και κυβερνητικοί οργανισμοί, περιφερειακή και τοπική αυτοδιοίκηση, ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, υπηρεσίες υγείας, σύστημα ποινικής δικαιοσύνης, σώματα ασφαλείας κ.α. Πρόκειται για ένα παγκόσμιο φαινόμενο που συναντάται σε ολόένα και περισσότερα κράτη όπως στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ευρώπη, τις ΗΠΑ, τον Καναδά, την Αυστραλία, την Νέα Ζηλανδία αλλά και σε άλλες βιομηχανικές και αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας και της Αφρικής¹³.

¹² Osborne, D. and Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley, Reading.

¹³ Kirkpatrick, I., S. Ackroyd and R. Walker. 2005. *The New Managerialism and Public Service Professions*. New York: Palgrave Macmillan, σ.13

2.2 Οι παράγοντες εναρμόνισης της Ελλάδας στα νέα μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης

Η Ελλάδα, ως κράτος-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στο πλαίσιο της οποίας συμμετέχει στην υλοποίηση των προγραμμάτων και της επίτευξης των στρατηγικών στόχων που θέτονται σε κάθε προγραμματική περίοδο, δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη από τα νέα μοντέλα δημόσιας διοίκησης. Σε αυτή τη μετάβαση από τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης, η Ελλάδα για λόγους οικονομικούς και κοινωνικούς, καθυστέρησε να υιοθετήσει αυτές τις νέες αρχές συγκριτικά με τις υπόλοιπες προηγμένες χώρες, καθώς επίσης βασικό ρόλο σε αυτό έπαιξε και η πολιτική ατολμία¹⁴. Οι λόγοι που οδήγησαν σε μια σειρά από μεταρρυθμίσεις που ακολούθησαν ήταν τόσο οι δεσμεύσεις της χώρας για σύγκλιση με τα υπόλοιπα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης με αφετηρία τη Σύνοδο Κορυφής στη Λισαβόνα τον Μάρτιο του 2000¹⁵ αλλά και η υπογραφή των τριών Μνημονίων Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής μεταξύ της Ελληνικής Κυβέρνησης, της Ε.Ε., της Ε.Κ.Τ και του Δ.Ν.Τ. (Μάρτιος 2010, Μάιος 2012 & Αύγουστος 2015) με σκοπό τη διαχείριση της οικονομικής κρίσης μέσω της εξυγίανσης της Δημόσιας Διοίκησης.

Η ΕΕ, υπό το βάρος της οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κρίσης, σε μια προσπάθεια να διατηρηθούν οι θέσεις εργασίας και η κοινωνική συνοχή, τον Μάρτιο του 2010 πρότεινε δια της Ευρωπαϊκής Επιτροπής την Ευρωπαϊκή Στρατηγική «Ευρώπη 2020 - Στρατηγική για έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη»¹⁶, η οποία εγκρίθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο όπου για πρώτη φορά ορίστηκαν ποσοτικοί στόχοι τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο, σε θέματα που αφορούσαν την ανάπτυξη, την απασχόληση, την καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού. Τόσο σε ευρωπαϊκό όσο σε εθνικό επίπεδο, οι φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελούν έναν από του κύριους επιχειρησιακούς άξονες επίτευξης των στόχων της στρατηγικής. Βάσει αυτής της στρατηγικής, τα κράτη μέλη, δεσμεύτηκαν να ορίσουν τους τους δικούς τους ποσοτικούς στόχους και να συντάξουν την εθνική τους στρατηγική για κάθε θεματικό άξονα. Η Ελλάδα με τη σειρά της συνέταξε το «Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο για την Κοινωνική Ένταξη (Ε.Σ.Κ.Ε.)»¹⁷. Παρακάτω θα αναφερθούμε σε κάποια βασικά μεταρρυθμιστικά

¹⁴ Καρκατσούλης Π., (2004), Το κράτος σε μετάβαση. Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση, Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.

¹⁵ Sotirakou, T., Zeprou, M. (2006), "Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector", Vol. 44 No. 11, pp. 1277-1304.

¹⁶ Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2010). Ευρώπη 2020: Μια στρατηγική για έξυπνη, βιώσιμη και ανταγωνιστική ανάπτυξη. Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

¹⁷ Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. (2015). Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο για την Κοινωνική Ένταξη (Ε.Σ.Κ.Ε.). Αθήνα: Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.

προγράμματα που υλοποιήθηκαν στην Ελλάδα από το 2001 και βοήθησαν στην σταδιακή μετεξέλιξη της χώρας από το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης του παρελθόντος. Οι παρεμβάσεις αυτές, άλλες πιο άμεσα κι άλλες πιο έμμεσα βρίσκουν εφαρμογή και στην τοπική αυτοδιοίκηση, πτυχές της οποίας θα εξετάσουμε στη συνέχεια.

2.3 Μεταρρυθμιστικά προγράμματα - σταθμοί στη νέα ελληνική Δημόσια

Διοίκηση

Για τους λόγους που προαναφέραμε, στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκαν μια σειρά από μεταρρυθμίσεις σε μια προσπάθεια σταδιακής αναβάθμισης των διοικητικών υπηρεσιών της με σκοπό να προσεγγίσουν τα ευρωπαϊκά πρότυπα διοίκησης. Μερικές από τις σημαντικότερες είναι οι εξής:

Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» (Ν.2880/2001)

Πρόκειται για επιχειρησιακό σχέδιο του Υπουργείου Εσωτερικών διαρθρωμένο σε επτά υποπρογράμματα που αφορούν α) τον ανασχεδιασμό διοικητικών υπηρεσιών για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, β) την εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης στρατηγικού σχεδιασμού και διοίκησης ολικής ποιότητας, γ) την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δ) την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, ε) την διαφάνεια και τις αξίες της χρηστής διακυβέρνησης, στ) τη διαχείριση φυσικών καταστροφών και ζ) την παροχή τεχνικής βοήθειας για την υποστήριξη των στρατηγικών επιδιώξεων του προγράμματος. Αξιοσημείωτο έργο του προγράμματος αποτέλεσε η δημιουργία της Εθνικής Διαδικτυακής Πύλης «Ερμής» ως υπηρεσία για την ψηφιακή επικοινωνία των πολιτών και των επιχειρήσεων με τη Δημόσια Διοίκηση.

«Διοίκηση Μέσω Στόχων-Αξιολόγηση» (Ν. 3230/2004)

Αποτελεί ένα μοντέλο διοίκησης που έχει τις ρίζες του στον επιχειρηματικό τομέα. Για πρώτη φορά πραγματοποιείται μια προσπάθεια να εφαρμοστεί στις υπηρεσίες του ελληνικού δημοσίου, σε Τράπεζες που αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ) και σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) α' και β' βαθμού. Ιδιαίτερα στους ΟΤΑ, με τον ν. 4369/2016 υπάρχει η υποχρέωση να θέτονται σαφείς στόχοι, χρονοδιαγράμματα, δείκτες μέτρησης και αξιολόγηση.

«Πρόγραμμα Καλλικράτης» (Ν.3852/2010)

Με το πρόγραμμα Καλλικράτης, η πλήρης ονομασία του οποίου είναι «Νέα

Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης», καθιερώνεται το 2011 ο θεσμός των αποκεντρωμένων διοικήσεων που αντικαθιστούν τις 13 κρατικές Περιφέρειες στις οποίες μεταβιβάστηκαν και οι αντίστοιχες αρμοδιότητες που κατά το Σύνταγμα επιβάλλεται να παραμένουν στο Κράτος. Με την εν λόγω μεταρρύθμιση, αναμορφώθηκε η διοικητική διαίρεση της Ελλάδας, αναπροσαρμόστηκαν τα όρια των αυτοδιοικητικών μονάδων καθώς και η διαδικασία εκλογής των διοικητικών οργάνων και οι αρμοδιότητές τους.

Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε η συγχώνευση των 1.034 δήμων σε 325 Δημοτικές Ενότητες με αποτέλεσμα τη μείωση του αριθμού των δημοτικών συμβούλων και των δημοτικών συμβουλίων. Επίσης, ενισχύθηκαν οι αρμοδιότητες των στην τοπική ανάπτυξη, την παιδεία και την υγεία, καθώς αναδιαρθρώθηκε και το δημοσιονομικό σύστημα των δήμων με στόχο τη μείωση των δαπανών και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας.

«Πρόγραμμα Διαύγεια» (Ν.3861/2010)

Η θεσμοθέτηση του προγράμματος «Διαύγεια» σχεδιάστηκε με σκοπό την επίτευξη της μέγιστης δυνατής δημοσιότητας της κυβερνητικής πολιτικής και της διοικητικής δραστηριότητας, τη διασφάλιση της διαφάνειας και την εμπέδωση της υπευθυνότητας και της λογοδοσίας εκ μέρους όσων ασκούν δημόσια εξουσία. Σύμφωνα με αυτό, για πρώτη φορά, όλα τα κυβερνητικά όργανα υποχρεούνται να αναρτούν διαδικτυακά όλες τις αποφάσεις που εκδίδουν πριν εκτελεστούν, ενώ οι πολίτες έχουν πρόσβαση στο σύνολο των νόμων και των διοικητικών αποφάσεων μέσω ενός κοινού δικτυακού τόπου.

«Ανοικτή Διακυβέρνηση - OpenGov»

Πρόκειται για έναν δικτυακό τόπο για την ανταπόκριση στην ανάγκη των πολιτών για πληροφόρηση, για αξιοκρατία και για συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της διαβούλευσης για νομοθετικά και κανονιστικά μέσα πολιτικής, λειτουργώντας σε ένα πλαίσιο αρχών όπως η διαφάνεια, η λογοδοσία και η αποκέντρωση με τη χρήση της τεχνολογίας. Χρησιμοποιεί εφαρμογές και εργαλεία ανοικτού κώδικα, προσκλήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος για θέσεις εργασίας στο δημόσιο, δημόσια διαβούλευση νομοσχεδίων και κανονισμών κ.α.

«Πρόγραμμα ΣΥΖΕΥΞΙΣ»

Το ΣΥΖΕΥΞΙΣ είναι μια υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής

Ανασυγκρότησης, που χρηματοδοτήθηκε από το Γ' ΚΠΣ και λειτουργεί από το 2006, η οποία σχεδιάστηκε για την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των τηλεπικοινωνιακών υποδομών του Δημόσιου τομέα. Αφορά ένα δίκτυο πρόσβασης των δημόσιων οργανισμών, το οποίο παρέχει την μεταξύ τους αλληλεπίδραση μέσω τηλεφώνου, δεδομένων και βίντεο. Σκοπός του είναι η βελτίωση των τηλεπικοινωνιών των δημόσιων οργανισμών με χρήση σύγχρονων τηλεματικών υπηρεσιών, προκειμένου να εξασφαλισθεί μια ενιαία εξυπηρέτηση των πολιτών με αυτοματοποιημένα συστήματα πληροφόρησης και διεκπεραίωσης συναλλαγών με το Δημόσιο.

«Πληροφοριακό σύστημα TAXISnet»

Ο αρχικός του σχεδιασμός ξεκίνησε το 1997 από την ΓΓΠΣ με σκοπό να μπορούν οι φορολογούμενοι να τακτοποιούν τις φορολογικές τους υποχρεώσεις ταχύτερα και ευκολότερα. Τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του λόγω της χαμηλής ψηφιακής ωριμότητας της Ελλάδος, ξεκίνησε με περιορισμένη δυνατότητα υπηρεσιών, όμως από το 2011, υπό την πίεση των μνημονιακών υποχρεώσεων της χώρας και της ανάγκης για μεγαλύτερο έλεγχο της φοροδιαφυγής και αύξησης της εισπραξιμότητας στα ταμεία του κράτους, το σύστημα αναβαθμίστηκε, έγινε φιλικότερο στη χρήση του και σταδιακά ανέπτυξε ολοένα και μεγαλύτερο βαθμό διαλειτουργικότητας με τα υπόλοιπα πληροφοριακά συστήματα. Οι πολίτες απέκτησαν τη δυνατότητα να εκτελέσουν ηλεκτρονικά τις βασικότερες φορολογικές τους υπηρεσίες από το σπίτι, αποφεύγοντας την πολύωρη αναμονή στις κατά τόπους ΔΟΥ και εξοικονομώντας παράλληλα το κράτος σημαντικούς ανθρώπινους πόρους. Σίγουρα μπορούμε να πούμε ότι συγκαταλέγεται ανάμεσα στις σημαντικότερα έργα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, καθώς άλλαξε ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες αλληλεπιδρούν με το κράτος.

«Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Κοινωνικής Ασφάλισης – ΗΔΙΚΑ (Ν.3607/2007)»

Η ΗΔΙΚΑ είναι εταιρεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με σκοπό της τον εκσυγχρονισμό και την ψηφιοποίηση των φορέων κοινωνικής ασφάλισης. Ιδρύθηκε με τον ν.3607/2007, λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος ως Ν.Π.Ι.Δ., ανήκει στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης ενώ η εποπτεία και ο έλεγχος της ασκούνται πλέον από τον Υπουργό Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Με τον ν.3655/2008 απέκτησε την αρμοδιότητα χορήγησης του Αριθμού Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης (ΑΜΚΑ), ο οποίος από τον Οκτώβριο του 2009 αποτελεί την απαραίτητη «ταυτότητα» για την εργασία και ασφάλιση του κάθε πολίτη που διαμένει στην ελληνική επικράτεια. Η ΗΔΙΚΑ έχει σχεδιάσει και

υποστηρίζει ένα μεγάλο τμήμα ηλεκτρονικών υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα και αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης της ψηφιακής διακυβέρνησης στις περιόδους της οικονομικής και υγειονομικής κρίσης.

«Ενιαίο Μισθολόγιο - Βαθμολόγιο (Ν.4024/2011)»

Το Ενιαίο Μισθολόγιο - Βαθμολόγιο εισήχθη στην Ελλάδα με τον νόμο 4024/2011 και μεταξύ άλλων προέβλεπε τα εξής: α) την ενοποίηση των μισθολογικών κατηγοριών και των βαθμών στο Δημόσιο, με σκοπό τη δημιουργία ενός ενιαίου συστήματος απολαβών για όλους τους υπαλλήλους, β) τη δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων, βασισμένο σε καθορισμένα κριτήρια, γ) τον ενισχυμένο έλεγχο της διαδικασίας πρόσληψης στο Δημόσιο, με σκοπό τη διασφάλιση της διαφάνειας και της ισότητας σε όλους τους υποψηφίους, δ) τη ρύθμιση θεμάτων κινητικότητας των υπαλλήλων, ε) τον καθορισμό συστήματος βαθμολογικής κατάταξης και εξέλιξης και στ) την εισαγωγή οικονομικών κινήτρων σε περιπτώσεις που οι υπάλληλοι επιτυγχάνουν τους δημοσιονομικούς στόχους.

«Σύσταση Γενικής Γραμματείας Συντονισμού (Ν.4109/2013)»

Η Γενική Γραμματεία Συντονισμού η οποία συγκροτήθηκε με τον ν.4109/2013 συνιστά μια αυτοτελή, επιτελική δημόσια υπηρεσία που υπάγεται άμεσα στον Πρωθυπουργό με αρμοδιότητα της το συντονισμό των ενεργειών για την υλοποίηση του κυβερνητικού έργου και ειδικότερα τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την εποπτεία και το συντονισμό ανάμεσα στα Υπουργεία, την επίλυση τυχόν διαφωνιών, ιδίως αυτών που οφείλονται σε συναρμοδιότητα Υπουργείων, τη διασφάλιση της σταθερότητας του κυβερνητικού έργου και τον επίβλεψη της εκτέλεσής του, σύμφωνα με τις αποφάσεις των κυβερνητικών οργάνων. Στην αρμοδιότητά της επίσης, εμπεριέχεται και ο έλεγχος και προώθηση μέτρων απλούστευσης διαδικασιών, καθώς και η τεκμηρίωση και τήρηση αρχείων.

«Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση (Ν.4440/2016)»

Με τον ν.4440/2016 θεσμοθετείται για πρώτη φορά το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ) στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση με βασικό άξονα του τη χρήση των ψηφιακών δεξιοτήτων. Με βάση το ψηφιακό οργανόγραμμα, το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ) εκπονείται σε τρεις κύκλους το χρόνο, υπό την εποπτεία της Κεντρικής Επιτροπής Κινητικότητας. Μέσω του ΕΣΚ σκοπός είναι να προσφερθεί η δυνατότητα στους υπαλλήλους να αξιοποιήσουν τα τυπικά τους προσόντα, να εμβαθύνουν την εργασιακή τους εμπειρία αλλά και να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στον τόπο προτίμησής τους. Ωστόσο, με αυτό το μέτρο, προσδοκάται να προκληθούν θετικές επιπτώσεις ως προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις καθώς πιστεύεται ότι θα ενδυναμωθεί η στελέχωση των υπηρεσιών, σε σημεία όπου υφίστανται αντικειμενικές ανάγκες, μειώνοντας έτσι το χρόνο εξυπηρέτησης του πολίτη, συμβάλλοντας στην αποκέντρωση και την ενίσχυση των περιφερειακών δημόσιων μονάδων και υπηρεσιών.

«Ενιαία ψηφιακή πύλη Gov.gr»

Το Gov.gr είναι η επίσημη ψηφιακή πύλη της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που τέθηκε σε λειτουργία τον Μάρτιο του 2020 και αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας στο ελληνικό δημόσιο. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που δίνει πρόσβαση σε πολίτες και επιχειρήσεις σε επίσημες πληροφορίες και υπηρεσίες των δημοσίων οργανισμών. Παρέχει μια ενιαία είσοδο για το κοινό, επιτρέποντας την απλοποίηση και τη διευκόλυνση των διαδικασιών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Μέχρι σήμερα υπάρχουν συγκεντρωμένες περισσότερες από 1500 ψηφιακές υπηρεσίες 19 υπουργεία, 78 φορείς και οργανισμοί, 11 ανεξάρτητες αρχές και 13 περιφέρειες ενώ το έργο στην πλήρη του εξέλιξη θα αποτελέσει το μοναδικό ψηφιακό σημείο επαφής πολιτών και επιχειρήσεων με το δημόσιο. Την περίοδο της πανδημίας και των lockdown στην Ελλάδα λόγω του Covid-19, διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο, καθώς οι πολίτες και οι επιχειρήσεις είχαν τη δυνατότητα, να εκτελούν αδιάκοπα τις συναλλαγές τους με το δημόσιο εξ αποστάσεως, ενώ αποτέλεσε βασικό εργαλείο του εθνικού προγράμματος εμβολιασμού.

2.4 Οι προτεραιότητες της ΕΕ στο σήμερα

Η υγειονομική κρίση που προκλήθηκε από την πανδημία του Covid-19, μεταξύ άλλων πυροδότησε μια σειρά παγκόσμιων κοινωνικών και οικονομικών αναταραχών. Η ΕΕ θέλοντας να διατηρήσει τη συνοχή της και να αντιμετωπίσει τις αρνητικές συνέπειες που

δημιουργήθηκαν από τις νέες αυτές απρόσμενες εξελίξεις, αντέδρασε άμεσα προτείνοντας τον Μάιο του 2020 ένα πρωτοποριακό και φιλόδοξο για τα δεδομένα του θεσμού σχέδιο, το οποίο εγκρίθηκε τελικώς από το Συμβούλιο της ΕΕ τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους με την ονομασία «Σχέδιο Ανάκαμψης για την Ευρώπη»¹⁸. Το νέο σχέδιο προβλέπει μια ολοκληρωμένη δέσμη μέτρων η οποία θα χρηματοδοτηθεί από τον μακροπρόθεσμο προϋπολογισμό της ΕΕ για την περίοδο 2021-2027 ύψους 1,210 τρις ευρώ καθώς και από το πρόγραμμα χρηματοδότησης Next Generation EU, το οποίο περιλαμβάνει δανειοληψία και έκδοση ομολόγων ύψους 806 δισ ευρώ για τον ίδιο σκοπό, συνθέτοντας έτσι μια συνολική ενίσχυση 2,018 τρις ευρώ¹⁹. Στόχος είναι τα κονδύλια αυτά να βοηθήσουν τα κράτη μέλη να αντιμετωπίσουν τις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19, ενώ παράλληλα οι οικονομίες τους να προετοιμαστούν καλύτερα για την πράσινη μετάβαση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ώστε να γίνουν πιο βιώσιμες και ανθεκτικές.

Ως συνέχεια του σχεδίου ανάκαμψης, το Συμβούλιο της ΕΕ τον Φεβρουάριο του 2021 εξέδωσε κανονισμό για τη θέσπιση του «Μηχανισμού Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας» (ΜΑΑ) στον οποίο αναλογούν 723,8 δισ ευρώ, δηλαδή το 90% των συνολικών κονδυλίων του προγράμματος Next Generation EU, με στόχο τη στήριξη των μεταρρυθμίσεων και των επενδύσεων στα κράτη μέλη της ΕΕ. Τα υπόλοιπα 82,2 δισ ευρώ του Next Generation EU πρόκειται να διοχετευθούν σε έξι ακόμα προγράμματα. Πιο συγκεκριμένα:

- α) το πρόγραμμα **REACT-EU** για την αντιμετώπιση των συνεπειών της πανδημίας,
- β) το πρόγραμμα **Ορίζων Ευρώπη** για την έρευνα και την καινοτομία το οποίο αναπτύσσεται σε πέντε βασικούς τομείς, τις «εξαιρετικές επιστήμες», τις «βιομηχανικές τεχνολογίες», «τις κοινωνικές προκλήσεις», την «καθαρή ενέργεια, κλιματική αλλαγή και καταπολέμηση της ρύπανσης» και την «ψηφιακή οικονομία και κοινωνία»,
- γ) το πρόγραμμα **InvestEU** που αποτελεί καίριο μηχανισμό χρηματοδότησης έργων υψηλού κινδύνου,
- δ) το πρόγραμμα **Αγροτικής ανάπτυξης**,
- ε) το **Ταμείο Δίκαιης Μετάβασης** που θα αποτελέσει τον απαραίτητο μηχανισμό για τη στήριξη των περιοχών που δοκιμάζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τη μετάβαση προς την κλιματική ουδετερότητα, προσφέροντάς τους στοχευμένη στήριξη με ορίζοντα το

¹⁸ European Commission. (2020). The EU's 2021-2027 long-term Budget and NextGenerationEU

¹⁹ Οι τιμές αφορούν το έτος 2023.

2050 και

στ) το πρόγραμμα **RescEU**, το οποίο θα αποτελέσει ένα σύστημα για την αμεσότερη και καλύτερη ανταπόκριση της ΕΕ σε κρίσεις και φυσικές καταστροφές.

Όσον αφορά τον προϋπολογισμό της ΕΕ, το πολυετές δημοσιονομικό πλαίσιο (ΠΔΠ) για την περίοδο 2021 – 2027, καλύπτει τους ακόλουθους επτά τομείς δαπανών:

- α) Ενιαία αγορά, καινοτομία και ψηφιακή οικονομία: 132,8 δισ ευρώ
- β) Συνοχή, ανθεκτικότητα και αξίες: 377,8 δισ ευρώ
- γ) Φυσικοί πόροι και περιβάλλον: 356,4 δισ ευρώ
- δ) Μετανάστευση και διαχείριση των συνόρων: 22,7 δισ ευρώ
- ε) Ασφάλεια και άμυνα: 13,2 δισ ευρώ
- στ) Γειτονικές χώρες και υπόλοιπος κόσμος: 98,4 δισ ευρώ
- ζ) Ευρωπαϊκή δημόσια διοίκηση: 73,1 δισ ευρώ

Το ΠΔΠ προσφέρει το πλαίσιο για τη χρηματοδότηση σχεδόν σαράντα τομειακών προγραμμάτων για την περίοδο 2021-2027, τα περισσότερα εκ των οποίων εγκρίθηκαν το 2021, όπου αξίζει να αναφέρουμε τα εξής: α) το πρόγραμμα «Ψηφιακή Ευρώπη», το οποίο στοχεύει στην ψηφιακή μετάβαση και την προαγωγή ευρείας κλίμακας ανάπτυξης και υιοθέτησης βασικών ψηφιακών τεχνολογιών, όπως οι εφαρμογές τεχνητής νοημοσύνης και τα πιο προηγμένα εργαλεία κυβερνοασφάλειας, β) ο μηχανισμός «Συνδέοντας την Ευρώπη», οποίος αποτελεί πτυχή του προηγούμενου προγράμματος, γ) το πρόγραμμα «EU4Health» που αφορά ισχυρή βάση για τη δράση της ΕΕ στον τομέα της υγείας, δ) την «Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία», που αφορά τη στρατηγική της ΕΕ για την επίτευξη της κλιματικής ουδετερότητας έως το 2050 στα πλαίσια των δεσμεύσεων των χωρών κατά την συμφωνία του Παρισιού και ε) την «Πολιτική της ΕΕ για τη μετανάστευση και το άσυλο», αντικείμενο της οποίας είναι η ενίσχυση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Συνοριοφυλακής και Ακτοφυλακής για την αντιμετώπιση της μεταναστευτικής κρίσης.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι μετά την εισβολή της Ρωσίας στην Ουκρανία τον Φεβρουάριο του 2022, πριν καλά αρχίσει να εξισορροπείται η κατάσταση στο μέτωπο της πανδημίας, άλλη μια παγκόσμια κρίση χτύπησε ξανά την πόρτα των χωρών της ΕΕ, αυτή τη φορά στον τομέα της ενέργειας. Τα νέα αυτά δεδομένα ώθησαν την Ευρώπη να λάβει περεταίρω μέτρα στήριξης για την αντιμετώπιση της ενεργειακής κρίσης, καταθέτοντας το σχέδιο «REPowerEU», έτσι τον Μάιο του 2022 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή

πρότεινε στοχευμένες τροποποιήσεις του κανονισμού ΜΑΑ για την ενσωμάτωση ειδικών κεφαλαίων στα υφιστάμενα σχέδια ανάκαμψης και ανθεκτικότητας των κρατών μελών²⁰.

2.5 Το Εθνικό σχέδιο ανάκαμψης και ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»

Προϋπόθεση για να μπορέσουν τα κράτη μέλη να έχουν πρόσβαση στα κονδύλια ανάκαμψης της ΕΕ αποτελούσε να υποβάλουν τα εθνικά τους σχέδια ανάκαμψης και ανθεκτικότητας και να εκθέσουν τα μεταρρυθμιστικά και επενδυτικά τους προγράμματα στους εξής έξι τομείς: α) πράσινη μετάβαση, β) ψηφιακός μετασχηματισμός, γ) έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη και απασχόληση, δ) κοινωνική και εδαφική συνοχή, ε) υγεία και ανθεκτικότητα και στ) πολιτικές για την επόμενη γενιά, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης και άλλων δεξιοτήτων. Βασικό κριτήριο για την έγκριση των εθνικών σχεδίων ήταν να διαθέτουν τουλάχιστον το 37% του προϋπολογισμού τους για το κλίμα και το 20% να περιλαμβάνει μέτρα για τον ψηφιακό τομέα. Άλλη μια ιδιαιτερότητα του προγράμματος αφορά την ταχύτητα αξιοποίησης πόρων που απαιτείται, καθώς όλα τα έργα και επενδύσεις θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί το αργότερο μέχρι το τέλος του 2026²¹.

Η Ελλάδα υπέβαλε το δικό της σχέδιο με την ονομασία «Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0» το οποίο εγκρίθηκε στις 13 Ιουλίου 2021 από το Συμβούλιο Οικονομικών Δημοσιονομικών Θεμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ecofin). Με αυτό κατάφερε να εξασφαλίσει ευρωπαϊκούς πόρους ύψους 30,5 δισ. ευρώ (17,8 δισ. ευρώ ενισχύσεις και 12,7 δισ. ευρώ δάνεια), γεγονός που την κατατάσσει στην πρώτη θέση σε κατανομή κεφαλαίων συγκριτικά με το ποσοστό του ΑΕΠ της (16,7% του ΑΕΠ) και στην έκτη θέση όσον αφορά απόλυτα νούμερα, μεταξύ των υπολοίπων 26 κρατών μελών²².

Το έργο περιλαμβάνει 106 επενδύσεις και 68 μεταρρυθμίσεις, κατανεμημένες σε 4 πυλώνες, α) «Πράσινη Μετάβαση», β) «Ψηφιακή Μετάβαση», γ) «Απασχόληση, Δεξιότητες, Κοινωνική Συνοχή» και δ) «Ϊδιωτικές επενδύσεις και μετασχηματισμός της οικονομίας». Οι πυλώνες διαρθρώνεται συνολικά σε 18 σε άξονες, εννιά εκ των οποίων αφορούν πιο άμεσα την αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης²³. Αυτοί είναι οι εξής:

²⁰ European Commission. (2023). European Commission. [online] Διαθέσιμο από: https://ec.europa.eu/info/index_el [Ημερομηνία πρόσβασης: 7 Μαΐου 2023]

²¹ Στο ίδιο

²² European Commission. (2020), ο.π., σελ. 60

²³ Υπουργείο Οικονομικών (2021) Εθνικό σχέδιο ανάκαμψης και ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0 [Online]. Διαθέσιμο από: <https://greece20.gov.gr/to-plires-sxedio> [Ημερομηνία πρόσβασης: 8 Μαΐου 2023].

- Συνδεσιμότητα για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, το κράτος (άξονας 2.1)
- Ψηφιακός μετασχηματισμός του κράτους (άξονας 2.2)
- Αύξηση των θέσεων εργασίας και προώθηση της συμμετοχής στην αγορά εργασίας (άξονας 3.1)
- Ενίσχυση των ψηφιακών δυνατοτήτων της εκπαίδευσης και εκσυγχρονισμός της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (άξονας 3.2)
- Ενίσχυση της προσβασιμότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας του συστήματος υγείας (άξονας 3.3)
- Αύξηση της πρόσβασης σε αποτελεσματικές και χωρίς αποκλεισμούς κοινωνικές πολιτικές (άξονας 3.4)
- Φορολογικά εργαλεία πιο φιλικά για την ανάπτυξη και βελτίωση της φορολογικής διοίκησης (άξονας 4.1)
- Εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης (άξονας 4.2)
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος δικαιοσύνης (άξονας 4.3)

Οι περισσότεροι από τους παραπάνω άξονες συνδέονται άμεσα με τον δεύτερο πυλώνα της Ψηφιακής Μετάβασης, για το λόγο αυτό θα αναφερθούμε ξεχωριστά σε αυτό το θέμα παρακάτω.

2.6 Η Ψηφιακή Μετάβαση του Δημόσιου Τομέα

Η πανδημία του Covid που ξέσπασε το 2019, δημιούργησε την ανάγκη σχεδιασμού ενός διαφορετικού μοντέλου διακυβέρνησης το οποίο θα έδινε τη δυνατότητα διατήρησης της λειτουργίας του κράτους και της εξ' αποστάσεως διασύνδεσης των επιχειρήσεων και πολιτών με τις δημόσιες υπηρεσίες σε περιόδους lockdown. Αυτό ώθησε την Ελληνική κυβέρνηση να προβεί σε μια σειρά από άμεσες μεταρρυθμίσεις με προσανατολισμό την ψηφιοποίηση των βασικότερων διοικητικών διαδικασιών όπως την άυλη συνταγογράφηση, υπηρεσίες επικύρωσης και βεβαιώσεων που παρέχονταν έως τότε από τα ΚΕΠ κ.α. όπου πλέον θα μπορούσαν να εκτελεστούν μέσω της ψηφιακής πύλης Gov.gr. Η αποτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος σε αυτό το πολυσύνθετο πρόβλημα θα συνεπαγόταν και τεράστιες συνέπειες στον τομέα της οικονομίας, της εκπαίδευσης αλλά και της υγείας καθώς οι επιχειρήσεις δεν θα μπορούσαν να παραμείνουν κλειστές για μεγάλο χρονικό διάστημα αλλά

και οι ασθενείς θα έπρεπε να συνεχίσουν να έχουν πρόσβαση στην συνταγογράφηση αποφεύγοντας τον συνωστισμό. Από την άλλη μεριά, οι συνθήκες επέτρεπαν την υλοποίηση αυτής της ταχείας ψηφιακής μετάβασης με όσο το δυνατό λιγότερες αντιστάσεις.

Η εθνική στρατηγική της Ελλάδας για την ψηφιακή μετάβαση συντάχθηκε με γνώμονα τους στόχους που έχει θέσει η ΕΕ και το σχέδιο δράσης της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού που κατάρτισε το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης το 2020 διαρθρώνεται σε τρεις άξονες²⁴.

Άξονας 2.1 - Συνδεσιμότητα για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, το κράτος

Το γενικό πλαίσιο αυτού του άξονα περιλαμβάνει δράσεις που θα συμβάλουν στην γεφύρωση των κενών σε θέματα υποδομών για διασύνδεση υψηλής ταχύτητας μέσω της εγκατάστασης οπτικών ινών, ανάπτυξης δικτύων 5G ευρείας κάλυψης, χρήση διαστημικών τεχνολογιών και μικροδορυφόρων. Αποτελεί δηλαδή τα θεμέλια του μεταβατικού εγχειρήματος.

Άξονας 2.2 - Ψηφιακός μετασχηματισμός του κράτους

Αυτός ο άξονας αποβλέπει στην αναβάθμιση του δημοσίου τομέα μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού των οργανισμών και των υπηρεσιών του. Συγκεκριμένα, προβλέπεται η ενσωμάτωση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων και η διεύρυνση της διαλειτουργικότητας τους για τη διευκόλυνση των επιχειρηματικών διαδικασιών, η υλοποίηση στρατηγικών και πολιτικών κυβερνοασφάλειας μεγάλης κλίμακας και εκτεταμένη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, όπως το υπολογιστικό νέφος ή τεχνολογίες για την αποτελεσματική διαχείριση μεγάλων δεδομένων. Η εφαρμογή του σχεδίου στοχεύει στην αποφόρτιση των διοικητικών βαρών από κεντρικές, περιφερειακές και τοπικές δημόσιες αρχές και τη δημιουργία ευρύτερης ψηφιακής κουλτούρας διασφαλίζοντας τη συνεκτική χρήση τεχνολογιών σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης.

Άξονας 2.3. - Ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων

Σύμφωνα με αυτόν τον άξονα, θα επιχειρηθούν μεταρρυθμίσεις και επενδύσεις για την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σκοπός είναι η απόκτηση ψηφιακών υπηρεσιών (ψηφιακές πληρωμές, πωλήσεις, τεχνητή νοημοσύνη κ.α), ταμειακές μηχανές και POS νέας τεχνολογίας καθώς και πλατφόρμες βιομηχανικών δεδομένων και χώρων δεδομένων.

²⁴ Υπουργείο Οικονομικών (2021), ο.π. σσ. 32-34

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο πυλώνας του ψηφιακού μετασχηματισμού πρόκειται να απορροφήσει το 23,26% του συνολικού εκτιμώμενου προϋπολογισμού του ελληνικού ταμείου ανάκαμψης και ανθεκτικότητας, θα τολμούσαμε να πούμε ότι αποτελεί ίσως το πιο φιλόδοξο σχέδιο μετάβασης σε ένα σύγχρονο μοντέλο δημόσιας διοίκησης εναρμονισμένο σε διεθνή πρότυπα ανεπτυγμένων χωρών και απαλλαγμένο από τα χρόνια προβλήματα γραφειοκρατίας που αντιμετωπίζει.

2.7 Προβληματισμοί και προκλήσεις για το μέλλον

Μια από τις δυσκολίες που καλείται να αντιμετωπίσει η Ελλάδα στην πορεία για την ψηφιακή της μετάβαση είναι η χαμηλή της ψηφιακή ωριμότητα συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες, κάτι που καταγράφεται σε αρκετούς διεθνείς δείκτες. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Digital Economy and Society Index, DESI), όπου για το 2022, η Ελλάδα βρίσκεται μόλις στην 25η θέση μεταξύ των 27 χωρών της ΕΕ²⁵. Ο Δείκτης καταγράφει την πρόοδο των χωρών της ΕΕ στις εξής πέντε βασικές διαστάσεις της ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας μιας χώρας: α) τη «Συνδεσιμότητα» (Connectivity), δηλαδή την πρόσβαση των πολιτών και των επιχειρήσεων σε γρήγορο και αξιόπιστο διαδίκτυο, β) το «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» (Human Capital), που προσμετρά τις επαρκείς ψηφιακές δεξιότητες που κατέχουν οι πολίτες της, γ) τη «Χρήση Διαδικτύου» (Internet Use), στην οποία περιλαμβάνεται η χρήση διαδικτύου από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις για επικοινωνία, αναζήτηση πληροφοριών, διατραπεζικών συναλλαγών και αγορών, παιχνίδια κ.α., δ) την «Ενσωμάτωση Ψηφιακής Τεχνολογίας» (Integration of Digital Technology), δηλαδή το βαθμό διείσδυσης ομώνυμων τεχνολογιών στην επιχειρηματικότητα και το ηλεκτρονικό εμπόριο και ε) τις «Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες» (Digital Public Services) στην οποία καταγράφεται ο βαθμός ψηφιοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών με ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα της ψηφιακής διακυβέρνησης και της υγείας.

Σε μια εποχή όπου οι ψηφιακές τεχνολογίες και τα σύγχρονα μοντέλα υπηρεσιών διοίκησης εξελίσσονται ραγδαία, η γρήγορη προσαρμογή των κρατών σε αυτές τις νέες συνθήκες αποτελεί πρόκληση, καθώς η δημιουργία ψηφιακού χάσματος σε όσα από αυτά δεν κατορθώσουν να σημειώσουν υψηλές επιδόσεις ψηφιακού μετασχηματισμού με τη χρήση εργαλείων όπως η ανάλυση μεγάλων δεδομένων (Big Data analysis) και η Τεχνητή Νοημοσύνη (TN), ενέχει τον κίνδυνο μοιραία να οδηγηθούν στο περιθώριο²⁶.

²⁵ European Commission. (2022). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022 Human Capital.

²⁶ Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2020). Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025.σελ 30

Η Τεχνητή Νοημοσύνη αποτελεί μια ραγδαία αναπτυσσόμενη τεχνολογία με δυναμική που εκτιμάται ότι θα έχει απρόβλεπτο αντίκτυπο σε κοινωνικό, επιστημονικό και οικονομικό επίπεδο. Τα κράτη είναι αναγκαίο να ενεργήσουν αντιστοίχως άμεσα δημιουργώντας ένα πλαίσιο προστασίας και κανόνων για τη βέλτιστη διαχείριση της, ούτως ώστε να εκμεταλλευτούν συνετά τις θετικές επιδράσεις της. Σε αυτή την κατεύθυνση, τον Ιούνιο του 2018 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συγκρότησε ένα συμβουλευτικό όργανο που αποτελείται από εμπειρογνώμονες τεχνητής νοημοσύνης και εκπροσώπους της κοινωνίας των πολιτών με την ονομασία High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (AI HLEG). Αποστολή του είναι να παράσχει συστάσεις σχετικά με την ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης στην Ευρώπη, με έμφαση στις ηθικές, κοινωνικές, οικονομικές και νομικές πτυχές της²⁷. Επίσης, τον Απρίλιο του 2021, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συνέταξε ένα αναθεωρημένο σχέδιο για την ΤΝ στο οποίο προτείνεται ένα πλαίσιο συνεργασίας των κρατών μελών με την παρότρυνση αυτά, να αναπτύξουν τα δικά τους εθνικά οράματα²⁸. Παρόλα αυτά η Ελλάδα δεν έχει συμπεριλάβει στην εθνική της στρατηγική Ελλάδα 2.0 αντίστοιχη πρόταση, αναφέροντας μάλιστα μέσα «απουσία στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου για την τεχνητή νοημοσύνη απαραίτητου για τον καθορισμό του οράματος και την ευθυγράμμιση των στόχων με τη αντίστοιχη στρατηγική της ΕΕ»²⁹.

Η αλματώδης ταχύτητα των τεχνολογικών εξελίξεων, σε σύγκριση με τη χαμηλή ψηφιακή ωριμότητα της Ελλάδας, επιτάσσει την ανάγκη για τη χώρα να δράσει εγκαίρως σε πολλαπλούς άξονες, με συντεταγμένο τρόπο και σε περιορισμένο χρονικό ορίζοντα. Τα κίνητρα που δημιουργούνται επίσης για την άμεση επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την ΕΕ ούτως ώστε να εκταμιευτούν και να απορροφηθούν τα δεσμευμένα κεφάλαια για το ταμείο ανάκαμψης, αποτελούν έναν ακόμα εγγυητικό παράγοντα υλοποίησης του έργου. Μια τέτοιας κλίμακας αλλαγή για τα δεδομένα της χώρας, εκτός από τον αναμενόμενο θετικό αντίκτυπο, είναι εύλογο ότι θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα κύμα δευτερογενών αλλαγών και προκλήσεων. Προκλήσεις όπως η αναγκαιότητα για ανακατανομή του εργατικού δυναμικού στο δημόσιο φαίνεται ορατή στο άμεσο μέλλον. Ο προσανατολισμός της χώρας σε πολιτικές με σκοπό την κατάρτιση των πολιτών σε ψηφιακές δεξιότητες, σε συνδυασμό με την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών του κράτους, μεγαλώνει

²⁷ European Commission. (2023). High-level expert group on artificial intelligence. [online] Διαθέσιμο από: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/expert-group-ai> [Ημερομηνία πρόσβασης: 9 Μαΐου 2023]

²⁸ European Commission. (2021). Communication on Fostering a European approach to Artificial Intelligence. [Online]. Διαθέσιμο από: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/communication-fostering-european-approach-artificial-intelligence> [Ημερομηνία πρόσβασης: 9 Μαΐου 2023]

²⁹ Υπουργείο Οικονομικών (2021), ο.π. σελ. 58

σταδιακά την απεξάρτηση από τις παραδοσιακές μεθόδους εξυπηρέτησης με φυσική παρουσία από τις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει ότι θα απαιτείται σημαντικά μικρότερος αριθμός υπαλλήλων τύπου «front desk», κάτι που έχει διαπιστωθεί και σε ανάλογα παραδείγματα του ιδιωτικού τομέα όπως οι τράπεζες. Διεγείρεται όμως το εξής ερώτημα, τι πρόκειται να συμβεί με τους δημόσιους υπαλλήλους που δεν θα μπορέσουν να αξιοποιηθούν στο ίδιο ή αντίστοιχο αντικείμενο λόγω έλλειψης ψηφιακών δεξιοτήτων; Στο προηγούμενο ερώτημα θα πρέπει να συνυπολογιστεί και το γεγονός ότι οι μόνιμοι υπάλληλοι διέπονται από ένα δικονομικά δύσκαμπτο εργασιακό καθεστώς που πλαισιώνεται από συνδικαλιστικούς, κοινωνικούς και πολιτικούς παράγοντες. Η εξίσωση γίνεται ακόμα δυσκολότερη αν λάβουμε υπόψη τις χαμηλές επιδόσεις της Ελλάδας στην ενσωμάτωση τεχνολογικών εργαλείων για ένα αποτελεσματικότερο δικαστικό σύστημα, με αποτέλεσμα οι διαδικασίες απονομής δικαιοσύνης να είναι αρκετά χρονοβόρες.

Η ενίσχυση του δημοσίου τομέα σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό με προσλήψεις ΙΔΟΧ αλλά και η ψηφιοποίηση του δικαστικού συστήματος, προβλέπονται στην ατζέντα του εθνικού σχεδίου Ελλάδα 2.0. Σύμφωνα με τα παραπάνω όμως θα μπορούσαμε να γενικεύσουμε το ερώτημα ως εξής, είναι σε θέση η Ελλάδα να ακολουθήσει τον ρυθμό αυτών των εξελίξεων, προβαίνοντας αποτελεσματικά σε τόσο ριζικές αλλαγές που καλύπτουν όλο το φάσμα της δημόσιας διοίκησης; Σε αυτό ερώτημα, μεταξύ άλλων, εμπλέκονται ρυθμιστικοί παράγοντες όπως το «στυλ ηγεσίας» και η «αντίσταση στην αλλαγή» που θα εξετάσουμε στα επόμενα κεφάλαια.

Κεφάλαιο 3: Αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στην έννοια της αλλαγής και τις διαστάσεις που την διέπουν. Η αλλαγή μπορεί να αποτελέσει μια ευκαιρία για πρόοδο και ευημερία μπορεί όμως να προκαλέσει φόβο και ανησυχία. Άλλωστε δεν είναι εύκολο για κάποιους να αφήσουν πίσω τους την άνεση και την σταθερότητα της καθημερινότητάς τους για το άγνωστο και είναι πιθανό να αντιδράσουν με δυσαρέσκεια, φόβο ή ανησυχία απέναντι στις συνέπειες μιας αλλαγής. Έχοντας κατά νου τους φυσικούς νόμους που διέπουν τον κόσμο μας, σύμφωνα με τον Νεύτωνα ισχύει ότι «για κάθε δράση μιας δύναμης, υπάρχει μια αντίθετη δύναμη αντίδρασης». Το ίδιο θα μπορούσαμε να πούμε ότι ισχύει για τους ανθρώπους, εξετάζοντας το ζήτημα της αντίδρασης τόσο ατομικά όσο και συλλογικά στο πλαίσιο λειτουργίας ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, ένα από τα πιο τεκμηριωμένα συμπεράσματα οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι η ατομική και οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή. Αυτό μπορεί να το διαπιστώσει κανείς μέσα από εμφανείς αντιδράσεις όπως απεργίες, διατύπωση παραπόνων, αδιαφορία, απουσίες από την εργασία κ.α. Η υπερβολική αντίσταση στην αλλαγή σε έναν οργανισμό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την επιβράδυνση της προόδου του ή ακόμα να τεθεί και ζήτημα επιβίωσής του³⁰. Μπορεί ωστόσο κάποιες φορές να έχει και θετικές επιδράσεις, προάγοντας τη γόνιμη διαμάχη και διαφωνία η οποία θα οδηγήσει σε περεταίρω ανάλυση ενός προβλήματος και εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων εξετάζοντάς το από διαφορετική σκοπιά, καθώς και να φανερώσει καινούρια δεδομένα τα οποία θα ήταν χρήσιμα να υπολογιστούν πριν τον σχεδιασμό της αλλαγής³¹.

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξετάσουμε τα είδη αντίστασης στην αλλαγή, τις πιθανές αντιδράσεις, τους παράγοντες που τις προκαλούν, τις διαστάσεις της, αλλά και αν υπάρχουν τρόποι αυτή να καμφθεί.

3.1 Στάσεις έναντι της αλλαγής

Σύμφωνα με τη υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τις πιθανές αντιδράσεις που μπορεί να υπάρξουν σε μια οργάνωση εισάγοντας μια αλλαγή, οι μελετητές τις συνοψίζουν σε τέσσερις διαβαθμισμένους τύπους που περιλαμβάνουν τις θετικές και τις αρνητικές αντιδράσεις,

³⁰ Bovey, W.H., & Hede, A. (2001), *Resistance to organizational change the role of cognitive and affective processes*, Leadership and Organization Development Journal, Vol 22, pp 372-382

³¹ Robbins, S.P. (2005), *Organizational Behaviour*, 11th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

συμπεριλαμβανομένων και των ενδιάμεσων καταστάσεών τους. Στις θετικές αντιδράσεις συγκαταλέγονται η «αποδοχή» και η «ανοχή», ενώ στις αρνητικές η «απόρριψη» και η «παθητική αντίσταση»³². Στην περίπτωση της αποδοχής, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως ωφέλιμη για τους ίδιους και μπορεί να συμμετέχουν με ενθουσιασμό, ενώ όταν τηρούν μια πιο συντηρητική στάση, θεωρώντας ότι η επερχόμενη αλλαγή δεν θα επιφέρει αρνητικές συνέπειες, χωρίς όμως να είναι σε θέση να διακρίνουν μέσα από αυτή ατομικά ή ομαδικά οφέλη, τότε η στάση χαρακτηρίζεται ως ανοχή. Μια ηπιότερη σε ένταση μορφή αρνητικής αντίδρασης είναι η αντίσταση. Σε αυτή την κατάσταση ο εργαζόμενος διακατέχεται από αίσθημα ανησυχίας για τις συνέπειες που μπορεί να προκύψουν και εκφράζεται με τρόπους όπως αντιρρήσεις, διαφωνίες με τους συναδέλφους και τους φορείς της αλλαγής, μειωμένη απόδοση ή παρέκκλιση από τα χρονοδιαγράμματα της στοχοθεσίας. Τέλος, η πιο ακραία μορφή αντίδρασης είναι η απόρριψη, όπου σε αυτό το πεδίο συναντάμε την κατά μέτωπο σύγκρουση των εργαζομένων με τους φορείς αλλαγής. Συνήθως εκπορεύεται από το συναίσθημα του φόβου για τυχόν απώλεια του κύρους, των αποδοχών η ακόμα και της εργασίας τους και εκφράζεται με απεργιακές κινητοποιήσεις, στάσεις εργασίας ή και αποχώρηση από τον οργανισμό³³.

Αναλύοντας περαιτέρω τις αρνητικές στάσεις έναντι της αλλαγής, θα μπορούσαμε να τις διακρίνουμε επίσης σε «ανοιχτές» ή «ανεκδήλωτες» και ως χρονικά προσδιορισμένες σε «άμεσες» ή «ετεροχρονισμένες». Οι ανοιχτές και άμεσες αντιδράσεις οι οποίες εκδηλώνονται έντονα και με ποιο ξεκάθαρο τρόπο, είναι πιο εύκολο να αντιμετωπιστούν από τη διοίκηση, σε αντίθεση με τις ανεκδήλωτες και ετεροχρονισμένες οι οποίες είναι δυσδιάκριτες και μπορεί να υποβόσκουν εβδομάδες, μήνες ή και χρόνια, υπονομεύοντας την ορθή λειτουργία του οργανισμού ή πολλές φορές μπορεί ακόμα και να απειλήσουν τη βιωσιμότητα του³⁴.

3.2 Γενεσιουργοί παράγοντες αντίστασης

Στη διεθνή βιβλιογραφία, διακρίνονται δύο επίπεδα αντίστασης οργανωσιακής αλλαγής, το πρώτο εστιάζει στο άτομο και το δεύτερο στην οργάνωση. Για να κατανοήσουμε καλύτερα τα αίτια που μπορεί να προκαλέσουν αντίσταση, παρακάτω θα αναφερθούμε σε αυτά ξεχωριστά.

³² Greenberg, G., & Baron, R. A. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά* (9η Έκδ.) (Επιμ.-Μετ. Α.-Σ. Αντωνίου). Αθήνα: Gutenberg.

³³ Χυτήρης, ό.π. σελ. 333 – 334.

³⁴ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις* (2^η έκδ.), (Μετ. Α. Πλατάκη – Επιμ. Α. Σαχινίδης) Αθήνα, Κριτική, σελ.530

3.2.1 Ατομική αντίσταση στην αλλαγή

Γενικά, οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως της διοικητικής κλίμακας που βρίσκονται στον οργανισμό, τείνουν να αντιστέκονται στην αλλαγή, λόγω των δομικών, ενδογενών ανθρώπινων ιδιαιτεροτήτων τους. Παρακάτω θα αναφερθούμε στα βασικά αίτια ατομικής αντίστασης^{35 36}(Linkert, 1967).

Συνήθεια

Η συνήθεια είναι μια συμπεριφορά που ανέπτυξαν οι άνθρωποι κατά την εξελικτική τους πορεία ως ένα τρόπο προσαρμογής και επιβίωσης στο περιβάλλον, η οποία αποκτιέται με την επανάληψη μιας πράξης, καθιερώνοντας βαθιά ριζωμένα μοτίβα. Τα άτομα αρέσκονται σε οικίες ενέργειες ακόμα κι αν αυτές δεν λειτουργούν πάντα προς όφελος τους. Έτσι, όταν καλούνται να ανταπεξέλθουν στις πολυπλοκότητες μιας επικείμενης αλλαγής διακόπτοντας μια καθιερωμένη συνήθεια, υπάρχει μια πηγαία τάση αντίστασης προς αυτήν.

Ασφάλεια

Η ασφάλεια ως ενστικτώδες αίσθημα του ανθρώπου για την αποφυγή απειλών ή κινδύνου, μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά στην αποδοχή μιας αλλαγής. Άτομα τα οποία νιώθουν υψηλή ανάγκη για ασφάλεια έχουν την τάση να αντιστέκονται γιατί αντιλαμβάνονται περισσότερο την αλλαγή ως απειλή.

Οικονομικά αίτια

Παρατηρείται σε περιπτώσεις που η διοίκηση προβαίνει σε αλλαγή εργασιακού πλάνου ή συνθηκών σε έναν εργαζόμενο και ειδικά όταν υπάρχει στενή σχέση της αμοιβής του με την παραγωγικότητα. Το άτομο μπορεί να φοβηθεί ότι ίσως η αλλαγή του επιφέρει οικονομικές επιπτώσεις αν δεν καταφέρει να ανταποκριθεί επαρκώς στις νέες συνθήκες ή καθήκοντα που του ανατίθενται με αποτέλεσμα να αντισταθεί.

Φόβος για το άγνωστο

Ο άνθρωπος νιώθει μεγαλύτερη ασφάλεια όταν λειτουργεί εντός του γνωστού ή του

³⁵ Robbins & Judge, ο.π.

³⁶ Cook C.W. & Hunsaker P.L. (2001), *Management and Organizational Behaviour*, 3rd ed., McGraw-Hill Companies Inc

γνώριμου σε αυτόν πεδίο. Όταν εισάγεται μια αλλαγή δημιουργείται η αβεβαιότητα για το πως αυτή θα μπορούσε να επιδράσει στη δική του ευημερία ή να αμφισβητηθεί η ικανότητά και η εργασιακή του αποτελεσματικότητα με συνέπεια την μεταβολή του status ή του εισοδήματος του. Μπορεί επίσης να νιώσει ότι πιθανώς θα διαμορφωθούν δυσκολότερες συνθήκες εργασίας ή να χαθούν επιθυμητές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.

Επιλεκτική επεξεργασία πληροφοριών

Τα άτομα μπορεί να αντιληφθούν την εισαγωγή μιας αλλαγής ως ασύμβατη με τις προσωπικές τους πεποιθήσεις ή αρχές, με αποτέλεσμα είτε συνειδητά, είτε ασυνείδητα, να επεξεργαστούν επιλεκτικά την πληροφορία, απορρίπτοντας ή αγνοώντας οποιοδήποτε στοιχείο θα μπορούσε να μεταβάλει τον κόσμο που έχουν δημιουργήσει.

3.2.2 Οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή

Οι οργανισμοί αντιστέκονται στην αλλαγή για τους ίδιους λόγους που το κάνουν και τα άτομα. Υπάρχουν πολλές δυνάμεις σε έναν οργανισμό οι οποίες δημιουργούν αντίσταση στην αλλαγή και συνήθως δέχονται επιρροή και από το εξωτερικό περιβάλλον. Στη συνέχεια αναφέρονται οι βασικοί παράγοντες οργανωσιακής αντίστασης^{37 38}.

Δομική αδράνεια

Οι οργανισμοί διαθέτουν τυποποιημένες διαδικασίες και κανονισμούς με σκοπό να δημιουργούν συνεπείς και προβλέψιμες συμπεριφορές ώστε να διατηρούν τη συνοχή της οργάνωσης και να παράγουν σταθερότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα όταν καλούνται να ανταποκριθούν σε μια αλλαγή, αυτοί οι μηχανισμοί έχουν την τάση να λειτουργούν ανασταλτικά έναντι της.

Περιορισμένο εύρος αλλαγών

Οι οργανισμοί διαρθρώνονται σε επιμέρους αλληλεξαρτώμενα υποσυστήματα στα οποία όταν εισάγεται μια αλλαγή, ασκούνται μεταξύ τους δυνάμεις. Σε περιπτώσεις που μικρότερες αλλαγές αφορούν ένα συγκεκριμένο υποσύστημα, συχνά μπορεί να απορροφηθούν από τα εγγύτερα σε αυτό υποσυστήματα ή το γενικότερο σύστημα.

³⁷ Robbins & Judge, ο.π.

³⁸ Cook & Hunsaker, ο.π.

Αδράνεια της ομάδας

Οι ομάδες σταδιακά διαμορφώνουν τους δικούς τους κανόνες που οδηγούν σε επιθυμητές συμπεριφορές. Αυτό έχει ως συνέπεια, όταν προκύπτει μια αλλαγή, οι κανόνες, οι λειτουργίες ή οι σχέσεις μιας ομάδας που θα δεχτούν επιρροή, να αποτελέσουν παράγοντα αντίστασης. Επίσης, οι ομάδες έχουν την τάση να διαφυλάττουν τα δικά τους συμφέροντα, τα οποία συνήθως είναι εις βάρος του ευρύτερου οργανισμού. Αυτό συνεπάγεται ότι, οι ομάδες συνήθως αντιστέκονται στις αλλαγές που δεν είναι άμεσα επωφελείς για τις ίδιες.

Απειλή της εξειδίκευσης

Σε περίπτωση που ο οργανισμός προσπαθήσει να μεταβάλει τα πρότυπα μιας ομάδας που κατέχει εξειδικευμένη γνώση ενός αντικειμένου, είναι πιθανό αυτό να εκληφθεί από την ομάδα ως απειλή για το κύρος ή τη θέση της. Κάτι τέτοιο μπορεί να δημιουργήσει κλίμα αβεβαιότητας, είτε για τον αν θα μπορέσει να ανταποκριθεί επαρκώς σε νέα καθήκοντα, είτε για τον αν θα συνεχίσει να θεωρείται χρήσιμη για τον οργανισμό.

Απειλή για τις παγιωμένες σχέσεις εξουσίας

Αυτή η πηγή αντίστασης βρίσκει εφαρμογή συνήθως σε ανώτερα κλιμάκια διοίκησης αλλά και σε όσους κατέχουν θέσεις αυξημένης επιρροής στον οργανισμό για μεγάλο διάστημα. Όταν υπάρχουν εδραιωμένες σχέσεις εξουσίας, τα άτομα είναι επιφυλακτικά απέναντι σε αλλαγές που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αναδιανομή δυνάμεων ή απώλεια της ισχύος τους εντός του οργανισμού. Τα τμήματα που πρόκειται να επωφεληθούν από την αλλαγή θα την υποστηρίξουν, ενώ αυτά που θα την αντιληφθούν ως απειλή θα αντισταθούν ή θα προκαλέσουν σημαντική επιβράδυνση στην επίτευξή της.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι προσεγγίζουν την αλλαγή με διαφορετικό τρόπο. Οι μάνατζερ μπορεί να την εκλάβουν ως ευκαιρία για την προσωπική τους εξέλιξη, ενώ κάποιοι εργαζόμενοι με χαμηλές προσδοκίες, ως μια διαδικασία που θα διαταράξει την ρουτίνα τους ή θα απωλέσουν κάποια από τα προσωπικά τους κεκτημένα³⁹. Στη θετική της διάσταση, η αλλαγή μπορεί να εμπλουτίσει τα άτομα με γνώσεις και εμπειρίες, καθώς και να ενεργοποιήσει ή να ενισχύσει την αισιοδοξία,

³⁹ Strebel, P. (1998), *Why do employees resist change?* Harvard Business Review on Change, Harvard Business School Press, Boston, MA, σ.σ. 139-157

τον ενθουσιασμό και τις προσδοκίες τους. Στον αντίποδα, σε όσους υπηρετούν σε θέσεις αυξημένης ευθύνης, μπορεί να προξενήσει αίσθημα ανασφάλειας, αβεβαιότητας και αυξημένα επίπεδα άγχους, ωθώντας τους στο να αντισταθούν⁴⁰.

3.3 Οι Διαστάσεις της αντίστασης στην αλλαγή κατά τον Shaul Oreg

Ο ερευνητής και καθηγητής οργανωσιακής συμπεριφοράς Shaul Oreg, έχοντας μελετήσει τη βιβλιογραφία σχετικά με το ζήτημα της αντίστασης στην αλλαγή, επικέντρωσε το ενδιαφέρον του στην αντίσταση που πηγάζει από την προσωπικότητα του ατόμου. Οι αναζητήσεις του στράφηκαν γύρω από το πεδίο των τριών θεμελιωδών ευδιάκριτων αλλά όχι ανεξάρτητων ανθρώπινων διαστάσεων, α) την «γνωστική», κατά την οποία το άτομο συνάγει λογικές σκέψεις όπως για παράδειγμα, αν μια αλλαγή είναι απαραίτητη ή τι αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει κ.α., β) τη «συμπεριφορική», όπου αφορά προθέσεις ή πράξεις σχετικά με την αλλαγή όπως, το να προσπαθήσει να επηρεάσει άλλους ανθρώπους για την καταλληλότητα της αλλαγής, να εκφράσει παράπονα κ.α., και γ) τη «συναισθηματική», στο πλαίσιο της οποίας εξετάζονται τα συναισθήματα του ατόμου σχετικά με την αλλαγή, όπως για παράδειγμα θυμός, χαρά, αγωνία κ.α.⁴¹.

Ο Oreg, είχε σκοπό να βρει έναν αξιόπιστο τρόπο να έχει μετρήσιμα αποτελέσματα σχετικά με την προδιάθεση του ατόμου να αντιστέκεται ή να αποφεύγει την αλλαγή εξαιτίας της ιδιοσυγκρασίας του έτσι, το 2003, έπειτα από αλληπάλληλες έρευνες, μετρήσεις και επιβεβαιώσεις ανά τον κόσμο, κατέληξε στην κατασκευή της κλίμακας αντίστασης στην αλλαγή Resistance to Change (RTC). Η κλίμακα απαρτίζεται από δεκαεπτά ερωτήσεις από όπου βαθμολογείται ή τάση του ατόμου για αντίσταση μέσα από τις εξής τέσσερις διαστάσεις⁴²:

- **«Αναζήτηση ρουτίνας» (Routine seeking)**. Εξετάζει την κλίση του ατόμου για ρουτίνα μέσα από ερωτήσεις που αφορούν την απροθυμία εγκατάλειψης παλιών συνηθειών, και την προτίμηση για χαμηλά επίπεδα διέγερσης και καινοτομίας καθώς κάποια άτομα επιθυμούν διασαφηνισμένα περιβάλλοντα δράσης.
- **«Συναισθηματική αντίδραση» (Emotional reaction)**. Αφορά πτυχές της ψυχικής ανθεκτικότητας απέναντι στην επιβαλλόμενη αλλαγή (αίσθημα άγχους, ανησυχίας)

⁴⁰ Sutton, R.I. & Kahn, R.L. (1987), *Prediction, understanding and control as anecdotes to organizational stress*, Handbook of organizational behavior, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, σ.σ. 272-285

⁴¹ Oreg, S. (2006) *Personality, context, and resistance to organizational change*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15, σ.σ. 73-101.

⁴² Oreg, S. (2003) *Resistance to change: Developing an individual differences measure*. Journal of Applied Psychology, 88, σ.σ. 681-682.

και της απροθυμίας απώλειας ελέγχου του ατόμου.

- **«Βραχυπρόθεσμη εστίαση» (Short term focus).** Μετράει την τάση των ατόμων να επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα λόγω της δυσανεξίας τους στην περίοδο προσαρμογής και να παραμερίζουν τα μακροπρόθεσμα.
- **«Γνωστική ακαμψία» (Cognitive rigidity).** Αφορά τη δυσκολία των ατόμων να αναθεωρήσουν τις απόψεις τους καθώς προσκολλώνται σε παλιές ιδέες και πεποιθήσεις ακόμα και όταν υπάρχουν ενδείξεις ότι αυτές είναι λανθασμένες ή ανεπαρκείς.

3.4 Στρατηγικές κάμψης της αντίστασης

Για να καταφέρει ένας οργανισμός να υλοποιήσει με επιτυχία μια αλλαγή, είναι απαραίτητο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να έχουν προβεί σε ένα σχεδιασμό αντιμετώπισης της αντίστασης, επιλέγοντας μια κατάλληλη δέσμη ενεργειών που θα λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις της οργανωσιακής αλλαγής αλλά και την υφιστάμενη κατάσταση. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, οι πηγές αντίστασης είναι πολυπαραγοντικές και συχνά δυσδιάκριτες, οπότε η εισαγωγή μιας αλλαγής ανάλογα με τη φύση της, απαιτεί κάθε φορά διαφορετική προσέγγιση. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει προσδιορίσει συγκεκριμένες στρατηγικές και προϋποθέσεις για την κάμψη των αντιστάσεων ώστε να επιτυγχάνεται μια ομαλή μετάβαση από την υφιστάμενη στη νέα κατάσταση. Παρακάτω θα αναφερθούμε στην βασική κατηγοριοποίησή τους, για την κάθε παράμετρο της οποίας συναντάμε βαθύτερη ανάλυση σε πολλές επιστημονικές μελέτες^{43 44}.

Επικοινωνία και εκπαίδευση

Όταν υπάρχει έλλειψη γνώσης ή σαφούς παρουσίασης σχετικά με τους λόγους, την αναγκαιότητα αλλά και τα αποτελέσματα μιας επικείμενης αλλαγής, τα άτομα τείνουν να αντισταθούν, καθώς δημιουργείται περιβάλλον αβεβαιότητας, και αρνητικής προδιάθεσης όσον αφορά τις προθέσεις της διοίκησης και της επίδρασης της αλλαγής στη ζωή τους. Κάτι τέτοιο μπορεί να πυροδοτήσει στρέβλωση της πραγματικότητας και εικασίες ανάμεσα στους κύκλους των εργαζομένων του οργανισμού. Για την αποφυγή τέτοιων δυσμενών καταστάσεων, κατανοούμε πόσο σημαντικό είναι για τους φορείς να επικοινωνήσουν έγκαιρα, επαρκώς και με σαφήνεια το όραμα, τη διαδικασία και τις

⁴³ Kotter, J.P. & Schlesinger, L. (1979), *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review, vol.57 No.2, σ.σ.106-114

⁴⁴ Robbins & Judge, ο.π. σ.σ. 531-533.

πιθανές επιπτώσεις από την αλλαγή. Με τη σωστή διάχυση της πληροφορίας στον οργανισμό μέσω της επιδίωξης τακτικών συναντήσεων ανάμεσα στους εμπλεκόμενους φορείς, μπορεί να μειωθεί το άγχος και η ανασφάλεια των εργαζομένων, επιτυγχάνοντας καλύτερη απόδοση και αποτέλεσμα. Η επικοινωνία περιλαμβάνει τη χρήση λέξεων, συμβόλων και σημάτων για να μεταφερθούν σκέψεις, ιδέες συναισθήματα και απόψεις μεταξύ των εμπλεκόμενων, ενώ είναι σημαντική για τη διαμόρφωση των σχέσεων και την ανάπτυξη κοινωνικών αξιών⁴⁵. Παράγοντες όπως η συναισθηματική νοημοσύνη που θα εξετάσουμε στη συνέχεια, μπορούν επίσης να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα της επικοινωνίας.

Η επικοινωνία, είναι σημαντικό, να είναι αμφίδρομη καθώς έτσι μπορεί να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό παράγοντες οι οποίοι δεν είχαν υπολογιστεί αρχικά. Οι υπάλληλοι που θα κληθούν να υλοποιήσουν την αλλαγή, είναι στην πραγματικότητα οι «αισθητήρες» του οργανισμού, που γνωρίζουν στην πράξη το αντικείμενο εργασίας τους και τις λεπτομέρειες εκείνες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν σοβαρό εμπόδιο ή αιτία αποτυχίας της αλλαγής.

Σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι είναι ανοικτοί στο να αποδεχτούν ή να ανεχτούν την αλλαγή αλλά αισθάνονται άγχος ή ανασφάλεια λόγω ανεπαρκούς κατάρτισης στις νέες συνθήκες, τα διευθυντικά στελέχη με την παροχή εκπαίδευσης μπορούν να επιλύσουν τέτοια ζητήματα.

Συμμετοχή και ανάμειξη

Με αυτή την στρατηγική οι εμπλεκόμενοι δύσκολα μπορεί να προβάλλουν αντίσταση, καθώς ενθαρρύνεται η ενεργή συμμετοχή τους στο σχεδιασμό της αλλαγής, εκθέτοντας τις προσωπικές τους απόψεις, ελαχιστοποιώντας έτσι την πιθανότητα να την απορρίψουν εφόσον οι ίδιοι θα έχουν συντελέσει αιτία εισαγωγής της. Με τη συμμετοχή τους, μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα την αλλαγή, να ενισχυθούν τα αισθήματα ελέγχου και να μειωθεί η αβεβαιότητα. Τα άτομα γίνονται λιγότερο επιφυλακτικά απέναντι στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, οδηγούνται σε μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση και αποκτούν στενότερους δεσμούς με την ίδια τη διαδικασία της αλλαγής⁴⁶. Για να γίνει αυτό όμως, είναι σημαντικό η εμπλοκή τους να ξεκινήσει από τα αρχικά στάδια σχεδιασμού, καθώς σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να δοθεί η εντύπωση της επιβολής ή

⁴⁵ Χυτήρης, ό.π. σελ. 272

⁴⁶ Collier, N., Fishwick, F. and Floyd, S.W. (2004), *Managerial involvement and perceptions of strategy Process*, Long Range Planning, vol. 37, σ.σ. 67–83.

της χειραγώγησης.

Η επιλογή αυτής της στρατηγικής είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιπτώσεις που οι φορείς της αλλαγής είτε δεν έχουν επαρκή πληροφόρηση για το σχεδιασμό της, είτε κάποια άτομα διαθέτουν υπολογίσιμη ισχύ για να αντισταθούν. Στα μειονεκτήματα είναι ότι αν οι συμμετέχοντες συμβιβαστούν με μια μη ικανοποιητική λύση, η μετάβαση μπορεί να αποβεί χρονοβόρα.

Δόμηση στήριξης και δέσμευσης

Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν η αντίσταση των εργαζομένων οφείλεται σε προβλήματα προσαρμογής και χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση. Σκοπός είναι τα αισθήματα αυτά να τονωθούν με το να τους προσφερθεί η κατάλληλη υποστήριξη από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, κερδίζοντας έτσι μεγαλύτερο σεβασμό, εμπιστοσύνη και αφοσίωση στην οργάνωση. Η υποστήριξη αυτή μπορεί να αφορά την εκπαίδευση σε νέες δεξιότητες, την ψυχολογική συμβουλευτική ή την παροχή πόρων, όπως για παράδειγμα μια σύντομη άδεια μετ' αποδοχών. Στα αρνητικά συγκαταλέγονται ότι μπορεί να αποβεί χρονοβόρα, ακριβή ή και να αποτύχει.

Ανάπτυξη θετικών σχέσεων

Λαμβάνοντας υπόψη ότι όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο εμπιστοσύνης που διακατέχει ένα άτομο για έναν οργανισμό, τόσο ευκολότερα κάμπτεται η αντίστασή του στην αλλαγή, οι μάνατζερ επιδιώκουν να επενδύσουν χρόνο για την ανάπτυξη θετικών σχέσεων και κοινωνικών δεσμών με τους εμπλεκόμενους. Η στρατηγική αυτή αποτελεί τμήμα της επικοινωνίας και συνεπικουρεί στη στρατηγική της δόμησης στήριξης και δέσμευσης.

Δίκαιη υλοποίηση των αλλαγών

Η εν λόγω στρατηγική είναι ιδιαίτερα σημαντική στο στάδιο της υλοποίησης της αλλαγής και αφορά το αίσθημα που δημιουργεί η διοίκηση στους εργαζόμενους για δίκαιη κατανομή βαρών και συνεπειών. Οι εργαζόμενοι μη γνωρίζοντας τα πιθανά οφέλη που συνδέονται με την οργανωσιακή αλλαγή, συχνά αντιλαμβάνονται την εισαγωγή της ως μια άδικη πράξη⁴⁷. Έρευνες δείχνουν ότι η αντίληψη της οργανωσιακής δικαιοσύνης επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις πεποιθήσεις, τις στάσεις, τις προθέσεις, τις συμπεριφορές

⁴⁷ Ford, J. D., and Ford, L. W. (2010). *Stop blaming resistance to change and start using it*. *Organ. Dyn.* 39, 24–36.

και τα συναισθήματα των ατόμων. Για παράδειγμα εάν οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι η διοίκηση αποδίδει δικαιοσύνη στα αποτελέσματα, στην κατανομή των ανταμοιβών (διανεμητική δικαιοσύνη), είναι ειλικρινής και ξεκάθαρη στις διαδικασίες και τις πολιτικές της (διαδικαστική δικαιοσύνη) αλλά και στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού (διαδραστική δικαιοσύνη), είναι πιο πιθανό να επιδείξουν ετοιμότητα στην αλλαγή⁴⁸.

Επιλογή ατόμων δεκτικών στην αλλαγή

Υπάρχουν επιστημονικές μελέτες που συγκλίνουν στην άποψη ότι κάποια άτομα αντιμετωπίζουν ούτως ή άλλως πιο θετικά τις αλλαγές για λόγους που σχετίζονται με την προσωπικότητά τους. Αυτά τα άτομα, τείνουν να διαχειρίζονται με μεγαλύτερη ευελιξία τις αλλαγές ή τις αναζητούν για να την απόκτηση νέων εμπειριών, βρίσκοντας μέσα από αυτές, ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη. Άτομα που διακρίνονται επίσης για την ανεκτικότητα τους στον κίνδυνο και είναι πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνες ή έχουν υψηλότερες πνευματικές ικανότητες, είναι πιθανότερο να τηρούν μια πιο θετική στάση απέναντι σε οργανωσιακές αλλαγές. Με αυτή τη μέθοδο, οι μάνατζερ αναζητούν άτομα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά και τα επιλέγουν έτσι ώστε να προωθήσουν ευκολότερα τις αλλαγές που επιθυμούν να εισάγουν.

Χειραγώγηση και εγκλωβισμός

Αυτή η πρακτική λειτουργεί με μια τελείως διαφορετική λογική από τις προηγούμενες και αποτελεί μια γρήγορη και ανέξοδη αντιμετώπιση στο ζήτημα της αντίστασης. Σε αυτή την περίπτωση τα ανώτερα διοικητικά στελέχη διαχέουν πληροφορίες επιλεκτικά υπό μορφή ανυπόστατων φημών ή χρησιμοποιούν τακτικές διαστρέβλωσης στοιχείων, με σκοπό να αυξήσουν την πιθανότητα αποδοχής μιας αλλαγής που επιθυμούν να εισάγουν και να την κάνουν να εμφανίζεται πιο ελκυστική.

Με την τακτική του εγκλωβισμού ή αλλιώς απορρόφησης, επιχειρείται η προσέγγιση συγκεκριμένων ατόμων που ασκούν επιρροή σε ομάδες αντιδρώντων, προσφέροντάς τους προνόμια ή ασήμαντους ρόλους στη διαδικασία, με σκοπό να κάμψουν τις αντιστάσεις. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι μπορεί να πλήξει ανεπανόρθωτα την αξιοπιστία του φορέα αλλαγής στην περίπτωση που γίνει αντιληπτό

⁴⁸ Rehman N, Mahmood A, Ibtasam M, Murtaza SA, Iqbal N & Molnár (2021). *The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of Organizational Justice, Support and Leader-Member Exchange*. *Frontiers in Psychology*. Vol.12:678952

ότι εξαπατήθηκαν ή χειραγωγήθηκαν.

Εξαναγκασμός

Η συγκεκριμένη πρακτική επιλέγεται σε περιπτώσεις που η κατάσταση επιτάσσει ταχύτητα και οι υπεύθυνοι της αλλαγής διαθέτουν αρκετά σημαντική ισχύ. Σύμφωνα με αυτή, προκειμένου να επιτευχθεί η αποδοχή μιας αλλαγής, προβάλλονται οι δυνάμεις εξουσίας και χρησιμοποιούνται μέθοδοι με σαφή ή υπαινικτικό εξαναγκασμό. Συνήθως αφορούν απειλές για απολύσεις, περικοπές μισθών, κλείσιμο του οργανισμού, αρνητική αξιολόγηση εργαζομένων, υποβιβασμός θέσης, δυσμενής μετάθεση κ.α. Η τακτική του εξαναγκασμού έχει καλύτερα αποτελέσματα όταν εφαρμόζεται σε περιορισμένο βαθμό, καθώς με αυτό τον τρόπο δίνεται σαφές μήνυμα στους υπόλοιπους εργαζόμενους σχετικά με το κύρος των προθέσεων του οργανισμού. Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής της στρατηγικής προσομοιάζουν με αυτά της χειραγώγησης και εγκλωβισμού.

3.5 Μέθοδοι διαχείρισης αλλαγών

Η εκπόνηση ενός πλάνου οργανωσιακής αλλαγής, εξαιτίας της πολυδιάστατης φύσης που την διέπει, δεν είναι δυνατό να καθοριστεί από κάποια συγκεκριμένη συνταγή επιτυχίας. Παρόλα αυτά, πλαισιώνεται από συγκεκριμένες προϋποθέσεις που ευθύνονται για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του. Για τον σχεδιασμό του, οι υπεύθυνοι αλλαγής θα χρειαστεί να δώσουν απαντήσεις σε μια σειρά από ερωτήματα που κάθε φορά διεγείρονται, ώστε να καταλήξουν στο κατάλληλο μείγμα μεθόδων διαχείρισης αλλαγής.

Οι σημαντικότερες παράμετροι είναι ο «χρόνος», το «εύρος», ο «βαθμός διατήρησης της υφιστάμενης κατάστασης», η «ομοιογένεια», η «ικανότητα τη δεδομένη στιγμή», η «δυναμική του οργανισμού», η «ετοιμότητα για αλλαγή» και η «δύναμη της ηγεσίας». Σε συνέχεια των παραπάνω παραμέτρων, αντίστοιχα θα πρέπει να απαντώνται όσο το δυνατόν καλύτερα τα εξής ερωτήματα⁴⁹:

- Πόσο γρήγορα απαιτείται από τις συνθήκες να υλοποιηθεί η αλλαγή;
- Σε τι έκταση χρειάζεται να εφαρμοστεί;
- Ποιοι οργανωσιακοί πόροι, χαρακτηριστικά και λειτουργίες πρέπει να παραμείνουν ίδια;
- Πόση ομοιογένεια παρουσιάζουν οι διάφορες εργασιακές ομάδες και τμήματα μέσα

⁴⁹ Johnson, G. and Scholes, K. (2002), *Exploring Corporate Strategy: Text and Case*, 6th ed., Prentice Hall International, London

στον οργανισμό;

- Ποιες είναι οι διοικητικές και προσωπικές ικανότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση της αλλαγής;
- Σε τι βαθμό υπάρχουν διαθέσιμοι οι πόροι για την αλλαγή;
- Πόσο έτοιμο για αλλαγή είναι το εργατικό δυναμικό;
- Πόσο ισχυρή χρειάζεται να είναι η ηγεσία προκειμένου να επιβάλει την αλλαγή;

Ένα κρίσιμο σημείο που αξίζει να σταθούμε στην πολιτική της αλλαγής, σχετίζεται με την πηγή αντίστασης της παγιωμένης σχέσης εξουσίας που διακατέχει τα ανώτατα διοικητικά στελέχη όπως αναφέραμε πιο πάνω. Αυτό σημαίνει ότι, τα ηγετικά μέλη που έχουν παραμείνει για μεγάλο διάστημα σε κρίσιμες θέσεις εξουσίας, είναι πιο πιθανό να αποφύγουν να προβούν σε μια ριζική αλλαγή, καταλήγοντας έτσι, στην υλοποίηση μικρότερων σταδιακών μεταβάσεων. Κάτι τέτοιο όμως, θα μπορούσε να αποτελέσει κίνδυνο για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού στην περίπτωση που η κατάλληλη στρατηγική τη δεδομένη στιγμή θα απαιτούσε άμεσες και ραγδαίες αλλαγές. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει, την ανάγκη για αντικατάσταση της ηγεσίας με κάποια η οποία δεν θα είχε δεσμεύσεις από το υπάρχον καθεστώς⁵⁰.

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η εφαρμογή ενός προγράμματος διαχείρισης δεν αποτελεί μια μονοδιάστατη βηματική διαδικασία αλλά μια συνεχής διάδραση αλληλένδετων λειτουργιών. Ακολουθούν τα πιο διαδεδομένα μοντέλα διαχείρισης αλλαγής.

Το μοντέλο διαχείρισης τριών βημάτων του Lewin

Μια από τις παλαιότερες και πιο αναγνωρίσιμες προσεγγίσεις πλάνου αλλαγής αναπτύχθηκε από τον κοινωνικό ψυχολόγο Kurt Lewin το 1947 και περιλαμβάνει τρία στάδια, την αποπαγοποίηση (unfreezing), την μετάβαση και την επαναπαγοποίηση (refreezing). Το κάθε ένα από αυτά πρέπει να εξετάζεται μεμονωμένα καθώς ενέχονται διαφορετικές δυσκολίες^{51 52}.

Κατά το πρώτο στάδιο της αποπαγοποίησης (unfreezing), η υπάρχουσα κατάσταση εκλαμβάνεται ως πρόβλημα και γίνεται αντιληπτό ότι απαιτείται αλλαγή. Στο στάδιο αυτό, πρέπει να υπάρξει μια αναθεώρηση των τωρινών στρατηγικών, πολιτικών, δομών

⁵⁰ Robbins & Judge, ο.π. σελ. 533

⁵¹ Kritsonis, A., Hills, D. (2004) *Comparison of Change Theories*, International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, 8

⁵² Lewin K (1947) *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change*. Human Relations 1(1): 5–41

και πρακτικών που δημιουργούν το πρόβλημα και που θα πρέπει να αλλάξουν. Η αποπαγιοποίηση συνεπώς, είναι το στάδιο προετοιμασίας, κατά το οποίο εγκαθιδρύεται στη συνείδηση των ατόμων η ύπαρξη του προβλήματος με σκοπό να μειωθούν οι τυχόν αντιστάσεις.

Στη φάση της μετάβασης απαιτείται η υιοθέτηση νέων συμπεριφορών μέσα από την αναζήτηση νέων πληροφοριών, δεξιοτήτων και στάσεων που θα τους βοηθήσουν να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση. Σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνονται επίσης και η αξιολόγηση των αλλαγών και των προσδοκώμενων πλεονεκτημάτων, η αντικατάσταση των παλαιών συμπεριφορών με νέες, η ανάπτυξη επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλα άτομα, η αναζήτηση και αξιοποίηση πόρων καθώς και η επανεξέταση και προσαρμογή των στόχων, στρατηγικών και δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια υλοποίησης της αλλαγής. Λόγω του ότι οι άνθρωποι πλέον είναι σε θέση να συγκρίνουν την παλιά με τη νέα κατάσταση, - η οποία μπορεί να γεννήσει αμφιβολίες- χωρίς όμως να έχουν αποκτήσει ακόμα μια σαφή αποκρυσταλλωμένη άποψη, είναι δυνατόν να εντοπιστεί αντίσταση στην αλλαγή.

Στο στάδιο της επαναπαγιοποίησης, η νέα συμπεριφορά έχει ήδη καθιερωθεί και έχει γίνει αποδεκτή από τους ανθρώπους που επηρεάζονται από αυτήν. Στη φάση αυτή, η αλλαγή σταθεροποιείται μέσω της ενσωμάτωσής της στην οργανωτική κουλτούρα και τις διαδικασίες του οργανισμού, αποτελώντας πλέον αναπόσπαστο κομμάτι του το οποίο δεν αντιμετωπίζεται ως κάτι προσωρινό ή πειραματικό. Ο στόχος είναι να αποφευχθούν οποιαδήποτε φαινόμενα υποτροπής στην πρότερη κατάσταση η οποία ακόμα δεν έχει πάψει να αποτελεί το συνηθισμένο και το ασφαλές.

Τοποθετώντας αυτή την προσέγγιση τριών βημάτων στο σημερινό περιβάλλον, σε καμία περίπτωση δεν υπονοείται ότι μετά το πέρας της παραπάνω διαδικασίας επέρχεται ισορροπία, αλλά αντιθέτως επισημαίνεται ότι πρόκειται για μια συνεχώς επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα.

Το μοντέλο διαχείρισης οκτώ βημάτων του Kotter

Το 1996, ο καθηγητής John Kotter βασισμένος στο μοντέλο του Lewin, παρουσίασε μια εκτενέστερη πρόταση διαχείρισης αλλαγής, το οποίο περιλαμβάνει συνοπτικά τα εξής οκτώ βήματα⁵³:

⁵³ Robbins & Judge, ο.π. σελ. 535

1. Δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος. Δηλαδή Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή και δημιουργία ενός κλίματος επείγοντος για την υποστήριξη της.
2. Δημιουργία μιας ισχυρής ομάδας που θα καθοδηγήσει τη διαδικασία αλλαγής.
3. Διαμόρφωση ενός σαφούς οράματος και μιας στρατηγικής.
4. Επικοινωνία του οράματος και της στρατηγικής σε όλο τον οργανισμό.
5. Ενδυνάμωση των εμπλεκομένων, δίνοντας τους τη δυνατότητα να αναλάβουν ευθύνες και ρίσκα, να εμπλακούν ενεργά στην αλλαγή, να διαχειριστούν προβλήματα, να προσπεράσουν εμπόδια και να εμπνευσθούν.
6. Σχεδιασμός, υλοποίηση και ανταμοιβή βραχυπρόθεσμων στόχων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του νέου οράματος του οργανισμού.
7. Ενσωμάτωση των βελτιώσεων, επανεκτίμηση των αλλαγών και προσαρμογή των νέων προγραμμάτων.
8. Ενίσχυση των αλλαγών, επιδεικνύοντας τη σχέση μεταξύ των νέων συμπεριφορών και της οργανωσιακής επιτυχίας.

Τα πρώτα τέσσερα βήματα αντιστοιχούν στο στάδιο αποπαγοποίησης του Lewin, τα επόμενα τρία στο στάδιο της μετάβασης, ενώ το τελευταίο στο στάδιο της επαναπαγοποίησης.

Συνοψίζοντας, αξίζει να αναφέρουμε ότι, στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν προταθεί πολλές προσεγγίσεις τυποποίησης από το παρελθόν μέχρι και σήμερα, το σύνολο των οποίων επισημαίνουν τη σημασία της ανθρώπινης διάστασης καθώς και ότι η αποτελεσματικότητά τους βασίζεται πάνω απ' όλα σε μια δομημένη οργανωσιακή κουλτούρα προσανατολισμένη στον άνθρωπο, τη μάθηση και τη συνεχή αλλαγή.

Κεφάλαιο 4: Ο ρόλος της ηγεσίας

Στα προηγούμενα κεφάλαια έχει γίνει εκτενής αναφορά στον όρο «διοίκηση» (management) για να περιγράψουμε διαδικασίες και καταστάσεις που αφορούν την οργάνωση. Στη βιβλιογραφία επίσης συναντάται πολύ συχνά και ο όρος «ηγεσία» (leadership), ο οποίος όμως λόγω κάποιων κοινών χαρακτηριστικών του με τη διοίκηση, είναι εύκολο να παρερμηνευτεί. Οι δύο έννοιες έχουν διακριτές διαφορές μεταξύ τους και χρησιμοποιούνται σε διαφορετικές περιπτώσεις για την ανάλυση της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Kotter, η διοίκηση δημιουργεί ένα βαθμό προβλεψιμότητας και οργάνωσης, έχοντας τη δυνατότητα μιας συνεχούς παραγωγής αναμενόμενων βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων, ενώ η ηγεσία μπορεί να δημιουργεί εξαιρετικά χρήσιμες και συχνά σε μεγάλο βαθμό αλλαγές, να εμπνεύσει και να χαράξει κατευθυντήριες γραμμές, με προσανατολισμό των ανθρώπων στο όραμα⁵⁴. Πολλοί έχουν επιχειρήσει να δώσουν έναν σαφή ορισμό για το τί είναι η ηγεσία, στην πλειοψηφία τους όμως φαίνεται πως συμφωνούν ότι, «με τον όρο ηγεσία αναφερόμαστε στην ικανότητα ενός ανθρώπου να ασκεί επιρροή με τρόπο τον οποίο τα άλλα άτομα σκέφτονται και ενεργούν προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι του οργανισμού»⁵⁵.

Λόγω της ανάγκης των ατόμων και των οργανισμών για έναν αποτελεσματικό ηγέτη, μέχρι σήμερα έχουν υπάρξει διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις που προσπάθησαν να μελετήσουν και να αποδώσουν τα χαρακτηριστικά του. Η κατανόηση του μηχανισμού με τον οποίο οι ηγέτες επηρεάζουν, αναδεικνύονται και καθοδηγούν, αποτελεί μια συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία για την επιστημονική κοινότητα⁵⁶. Στην παρούσα μελέτη, έχει νόημα να σταθούμε μόνο στις σύγχρονες, κοινώς αποδεκτές θεωρίες, οι οποίες έχουν στηριχθεί στα θεμέλια των παλαιότερων.

4.1 Στυλ ηγεσίας

Με τον όρο «στυλ ηγεσίας», αναφερόμαστε στον τρόπο συμπεριφοράς ενός ατόμου, στην προσπάθειά του να ασκήσει επιρροή στις δράσεις των άλλων⁵⁷. Απαντά δηλαδή στο πως λαμβάνει αποφάσεις, επιλύει προβλήματα, διαχειρίζεται κρίσεις, επικοινωνεί με τους άλλους και αντιμετωπίζει τις ανθρώπινες σχέσεις. Αναφορικά με τα στυλ ηγεσίας, έχουν

⁵⁴ Kotter, J. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79, 85-98

⁵⁵ Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, σελ.96

⁵⁶ Robbins & Judge, ο.π. σελ.370

⁵⁷ Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). *Management of organizational behavior, utilizing human resources* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall International.

επίσης αναπτυχθεί προσεγγίσεις που εξετάζουν τον ηγέτη από διαφορετική οπτική γωνία. Η επικρατέστερη όμως κατηγοριοποίηση για τους ερευνητές, που μπορεί να συνοψίσει καλύτερα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε πολλούς διαφορετικούς τύπους οργάνωσης, περιλαμβάνει τη «μετασχηματιστική», τη «διεκπεραιωτική» (ή συναλλακτική) και την «παθητική» (ή προς αποφυγή) ηγεσία.

4.1.1 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας

Το μετασχηματιστικό (transformational) στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται στη δημιουργία μιας ισχυρής σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών του, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον ενθάρρυνσης και υποστήριξης για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης επιδιώκει να εμπνεύσει και να παρακινήσει τα άτομα να αναλάβουν δράση για την επίτευξη κοινών στόχων προάγοντας την καινοτομία και την αλλαγή.

Σε αυτό το μοντέλο, περιέχονται χαρακτηριστικά της χαρισματικής ηγεσίας που απορρέουν από την ηθική στάση του ηγέτη, αποτέλεσμα των οποίων είναι η τάση για ταύτιση και αφοσίωση των υφιστάμενων στον ηγέτη και τις αξίες που αυτός προσβέυει. Αυτό συνεπάγεται ότι, όταν οι ηγέτες προσανατολίζουν τις προσπάθειές τους στις ηθικές αξίες, παραμερίζοντας το προσωπικό τους συμφέρον χάριν της εξυπηρέτησης ενός κοινού οράματος, μπορούν να «μετασχηματίσουν» τους οπαδούς τους, μεταλαμπαδεύοντας τις αξίες αυτές και να τους παρακινήσουν σε υψηλότερα επίπεδα αποδόσεων, ιδανικών και κινήτρων προς όφελος του οργανισμού⁵⁸. Ο Burns θεώρησε ότι, η μετασχηματιστική ηγεσία εκτός των άλλων, θα πρέπει επίσης να επικεντρώνει τις προσπάθειες της στην ικανοποίηση των αναγκών αυτοπραγμάτωσης και αυτοέκφρασης των οπαδών της και τοποθετεί την επιρροή της στη θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow, δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών των εργαζομένων⁵⁹. Δηλαδή ο ηγέτης, θα πρέπει να δίνει βάση στις ατομικές ανησυχίες και ανάγκες των υφισταμένων του, αλλάζοντας ταυτόχρονα την αντίληψη τους για κάποια ζητήματα, βοηθώντας τους να αξιολογήσουν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες και εμπνέοντας τους να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη των ομαδικών στόχων.

Το μετασχηματιστικό στυλ ως προς το τελικό αποτέλεσμα φαίνεται να λειτουργεί καλύτερα σε μικρότερους απ' ό τι σε πιο σύνθετους οργανισμούς, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις που οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εστιάζουν στην ομάδα, τα μέλη της μπορεί

⁵⁸ Day, D.V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

⁵⁹ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row

τελικά να ταυτιστούν περισσότερο με αυτή, μειώνοντας ή υπερβαίνοντας έτσι την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας⁶⁰.

4.1.2 Διεκπεραιωτικό - συναλλακτικό στυλ ηγεσίας

Το διεκπεραιωτικό ή συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, προέρχεται από την κλασική διοικητική θεώρηση και συναντάται κυρίως σε οργανισμούς με αυστηρές ιεραρχικές δομές που λειτουργούν εντός συγκεκριμένων διαδικασιών και ορίων, δίνοντας έμφαση στην τάξη, την οργάνωση και τον έλεγχο. Σε αντίθεση με τον μετασχηματιστικό, ο συναλλακτικός ηγέτης εστιάζει περισσότερο στις διαδικασίες και όχι σε οράματα και ιδέες, ενώ προτιμά τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης του οργανισμού από την αλλαγή και την καινοτομία.

Σε αυτό το στυλ, η σχέση του ηγέτη με τον υφιστάμενο διακατέχεται από μια μορφή οικονομικής συναλλαγής κατά την οποία παρέχονται ανταμοιβές με διάφορους τρόπους οι οποίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με το αποτέλεσμα και τους στόχους⁶¹. Σε αντίθεση με τον μετασχηματιστικό, ο συναλλακτικός ηγέτης χρησιμοποιεί το σύστημα ανταμοιβών για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των ατόμων που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow, οι οποίες μπορεί να αφορούν μισθούς, ωράρια, ασφάλεια, προαγωγές κ.α. αφού πρώτα έχει προκαθορίσει τους όρους ανταμοιβής και έχει εξασφαλίσει τη δέσμευση για την τήρηση τους. Σύμφωνα με αυτό το σύστημα, ο ηγέτης θα επιβραβεύσει μια καλή προσπάθεια και αντίστοιχα θα συμμορφώσει μια προσπάθεια που παρεκκλίνει από το στόχο, ενώ η επικοινωνία μεταξύ ηγέτη - μέλους είναι περιορισμένη και εστιάζεται κυρίως στα εργασιακά θέματα⁶².

Παρόλο που οι συναλλακτικοί ηγέτες, είναι αποτελεσματικοί στο να εξυπηρετούν τους σκοπούς του οργανισμού και να επιτυγχάνουν τους στόχους του, δεν αφήνουν περιθώρια για λήψη συλλογικών αποφάσεων και ορισμένες φορές μπορεί να θεωρηθούν αυταρχικοί.

4.1.3 Παθητικό ή προς αποφυγή στυλ ηγεσίας

Αρχικά, ο Bass το είχε εντάξει στο θεωρητικό μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας, ενώ στη

⁶⁰ Robbins & Judge, ο.π. σ.σ. 372-380

⁶¹ Koutouzis, M., & Malliara, K. (2017). *Teachers' job satisfaction: The effect of principal's leadership and decision-making style*. International Journal of Education, 9 (4), σελ. 74

⁶² Jones, D., & Rudd, R. (2008). *Transactional, transformational, or laissez-faire leadership: An assessment of college of agriculture academic program leaders'(deans) leadership styles*. Journal of Agricultural Education, 49 (2), σελ. 91

συνέχεια εξαιρέθηκε καθότι στην πραγματικότητα αντιπροσωπεύει την απουσία ηγεσίας⁶³. Το παθητικό ή προς αποφυγή στυλ ηγεσίας (passive – avoidant leadership) αναφέρεται σε έναν τρόπο ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από έλλειψη δράσης, έλλειψη πρωτοβουλίας και αδυναμία λήψης αποφάσεων. Οι ηγέτες με αυτό το στυλ ηγεσίας συχνά αποφεύγουν τις ευθύνες και παραμένουν πίσω από τα γεγονότα επιτρέποντας στους άλλους να αναλάβουν τον έλεγχο⁶⁴.

Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη κατευθυντήριων γραμμών, μειωμένη παραγωγικότητα και ανεπαρκή ανταπόκριση στις προκλήσεις και τις αλλαγές. Συνολικά, το παθητικό στυλ ηγεσίας δεν προάγει την επίτευξη των στόχων, την ανατροφοδότηση και την ανάπτυξη των οργανισμών, ενώ δεν χαρακτηρίζεται για την παροχή υποστήριξης σε προβλήματα ή την εκπαίδευση των υφισταμένων⁶⁵.

4.1.4 Το μοντέλο του πλήρους εύρους ηγεσίας

Το μοντέλο πλήρους εύρους ηγεσίας (full-range leadership model) είναι ένα θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε από τους Bernard M. Bass και Bruce J. Avolio και αποτελεί ένα από τα πιο αναγνωρισμένα μοντέλα ηγεσίας. Αυτό το μοντέλο υποστηρίζει την αξιοποίηση του πλήρους εύρους των ηγετικών διαστάσεων και ότι η παθητική και η μετασχηματιστική ηγεσία ουσιαστικά είναι τα αντίθετα άκρα ενός διπολικού συνεχούς, υπονοώντας ότι ένας ηγέτης μπορεί να είναι είτε παθητικός, είτε συναλλακτικός, είτε μετασχηματιστικός, είτε και τα δύο τελευταία μαζί⁶⁶. Κατά τον Bass η μετασχηματιστική θεωρία ηγεσίας είναι απλώς μια προέκταση της συναλλακτικής. Τα δύο μοντέλα διαφέρουν μεταξύ τους κυρίως ως προς τον τρόπο που επιλέγει ο ηγέτης να τα χρησιμοποιήσει για να παρακινήσει τους οπαδούς του⁶⁷.

Στην πραγματικότητα, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν υπερέχει έναντι την συναλλακτικής αλλά στηρίζεται σε αυτήν, παράγοντας επίπεδα απόδοσης των υφισταμένων υψηλότερα από αυτά που θα μπορούσε να παράγει μόνη της η συναλλακτική ηγεσία. Αυτές οι δύο αλληλοσυμπληρώνονται και δεν αποτελούν αντικρουόμενες προσεγγίσεις, συμπεραίνοντας ότι, η ικανότητα ενός ηγέτη να μπορεί να συνδυάζει και τα δύο στυλ είναι

⁶³ Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4), σελ. 26

⁶⁴ Jones, D., & Rudd, R. (2008). ο.π. σελ. 255

⁶⁵ Barbuto Jr, J. E. (2005). ο.π., σελ.27

⁶⁶ Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press

⁶⁷ Hater, J.J., Bass, B.M. (1988). Superiors "evaluations and subordinates" perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 75, 695-702

αυτή που θα επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα για έναν οργανισμό⁶⁸.

4.2 Οι ηγετικοί παράγοντες και οι εκβάσεις σύμφωνα με το πλήρες εύρος ηγεσίας των Bass & Avolio

Ο Bass, ως ερευνητής και βασικός υποστηρικτής της θεωρίας του πλήρους εύρους ηγεσίας, το 1985 θέλοντας να έχει αξιόπιστα μετρήσιμα αποτελέσματα αυτού του μοντέλου, πρότεινε ως ερευνητικό εργαλείο το «Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας» (M.L.Q.). Έκτοτε, μέχρι το 1995 έχει αναθεωρηθεί πολλές φορές, με τελευταία έκδοση, αυτή των Avolio & Bass. Πρόκειται για ένα επιστημονικά έγκυρο, επαρκές και αποδεκτό εργαλείο, το οποίο καλύπτει όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία που αντιπροσωπεύουν την ηγεσία. Η σύντομη εκδοχή του (M.L.Q. 5X – Short) περιλαμβάνει σαράντα πέντε ερωτήσεις, οι τριάντα έξι από τις οποίες αφορούν τους εννέα ηγετικούς παράγοντες και οι υπόλοιπες εννέα υπολογίζουν τις εκβάσεις της ηγεσίας που θα αναφέρουμε παρακάτω^{69 70 71}:

Ηγετικοί παράγοντες

1. Εξιδανικευμένη Επιρροή - Ιδεατά Χαρακτηριστικά (Idealized Influence – Attribued):

Σύμφωνα με αυτά, ο συνεργάτης αισθάνεται για τον ηγέτη ότι: α) τον κάνει περήφανο, β) πηγαίνει πέρα από το ατομικό συμφέρον για το καλό της ομάδας, γ) ενεργεί κατά τρόπο που δείχνει στους άλλους ότι τον σέβεται και δ) δίνει την αίσθηση της δύναμης και της σιγουριάς.

2. Εξιδανικευμένη Επιρροή - Ιδεατές Συμπεριφορές (Idealized Influence – Behavior):

Σύμφωνα με αυτές, ο συνεργάτης αισθάνεται για τον ηγέτη ότι: α) ομιλεί για τα περισσότερα ενδιαφέροντα, πιστεύω και αξίες β) καθορίζει τα ενδιαφέροντα, έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού, γ) εξετάζει τις πιθανές συνέπειες των αποφάσεων και δ) δίνει έμφαση στα σημαντικά έχοντας ισχυρή αίσθηση της αποστολής

⁶⁸ Robbins & Judge, ο.π. σελ. 377

⁶⁹ Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set. Manual, Forms and Scoring key. Mind Garden, Inc

⁷⁰ Μαγουλιανίτης, Γ. (2011). Μορφές ηγεσίας και όραμα στην Ελληνική Αστυνομία. Πάτρα

⁷¹ Kouri, Georgia & Stamatopoulou, Maria & Tzavella, Foteini & Prezerakos, Panagiotis. (2020). The Greek Resistance to Change Scale: A Further Validation. International Journal of Caring Sciences. 13. 1-294.

3. **Εμπνευστική Παρακίνηση (Inspirational Motivation):**

Εδώ ο συνεργάτης αισθάνεται για τον ηγέτη ότι: α) ομιλεί με αισιοδοξία για το μέλλον, β) ομιλεί με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν και γ) προτάσσει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον

4. **Διανοητική Διέγερση (Intellectual Stimulation):**

Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στις ιδέες και τις αξίες όπου οι ηγέτες βοηθούν τους συνεργάτες να αναπτύσσουν την ικανότητα να λύνουν μόνοι τους μελλοντικά προβλήματα, δημιουργικά και καινοτομικά.

5. **Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον (Individual Consideration):**

Αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια εκ μέρους του ηγέτη, όχι μόνο να αναγνωρίζει και να ικανοποιεί τις τρέχουσες ανάγκες των συνεργατών του, αλλά επίσης να τις διευρύνει και να τις ανυψώνει, ούτως ώστε να τους εξελίξει όσο το δυνατόν περισσότερο.

6. **Έκτακτη – κατ’ εξαίρεση ανταμοιβή (Contingent Reward):**

Με αυτό τον παράγοντα ο ηγέτης: α) παρέχει βοήθεια στους άλλους ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους, β) καθορίζει ειδικά ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων, γ) καθιστά σαφές το τι θα αναμένει να πάρει ο καθένας όταν επιτευχθούν οι στόχοι και δ) εκφράζει στους άλλους την ευχαρίστησή του όταν επιτευχθούν οι στόχοι.

7. **Διοίκηση κατ’ εξαίρεση – Ενεργητική (Management by Exception – Active):**

Εδώ ο ηγέτης: α) εστιάζει σε αντικανονικότητες, λάθη, προσδοκίες και αποκλίσεις από τα standards, β) επικεντρώνει την προσοχή των συνεργατών του σε λάθη και αποτυχίες και γ) κατευθύνει την προσοχή τους στα λάθη προκειμένου να πετύχουν τα standards.

8. **Διοίκηση κατ’ εξαίρεση – Παθητική (Management by Exception – Passive):**

Αφορά περίπτωση που ο ηγέτης: α) δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά, β) Περιμένει οι υποθέσεις να πάνε λάθος πριν αναλάβει δράση, γ) δείχνει ότι πιστεύει στην αρχή «αν δεν χαλάσει κάτι μην το διορθώσεις» και δ) πιστεύει ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση.

9. **Ηγεσία προς αποφυγή (Laissez – Faire Leadership):**

Αφορά το στυλ ηγεσίας όπου ο ηγέτης: α) αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σημαντικά θέματα, β) είναι απών όταν τον χρειάζονται, γ) αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις και δ) καθυστερεί να ανταποκρίνεται σε καίριες ερωτήσεις.

Επισημαίνουμε ότι, οι πρώτοι πέντε παράγοντες αξιολογούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, οι επόμενοι δύο το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας ενώ οι τελευταίοι δύο το παθητικό – προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας.

Εκβάσεις ηγεσίας

1. Μεγαλύτερη προσπάθεια (Extra Effort):

Ο ηγέτης: α) ωθεί τους άλλους να κάνουν περισσότερα από αυτά που οι ίδιοι πίστευαν ότι θα έκαναν, β) αυξάνει τους συνεργάτες του την επιθυμία να πετύχουν και γ) αυξάνει στους άλλους την επιθυμία να προσπαθήσουν περισσότερο.

2. Αποτελεσματικότητα (Effectiveness):

Εδώ αξιολογείται ο ηγέτης αν: α) είναι αποτελεσματικός στην ικανοποίηση – αντιμετώπιση των αναγκών των άλλων και οι οποίες έχουν σχέση με την εργασία, β) είναι αποτελεσματικός στην αντιπροσώπευση της ομάδας του σε υψηλότερα κλιμάκια και γ) οδηγεί μια ομάδα η οποία είναι αποτελεσματική

3. Ευχαρίστηση από την ηγεσία (Satisfaction):

Έχει σχέση με: α) τη χρήση μεθόδων ηγεσίας που προκαλούν ευχαρίστηση και β) τη συνεργασία με τους άλλους κατά τρόπο που προκαλεί ευχαρίστηση.

Κεφάλαιο 5: Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης

Ο όρος "συναισθηματική νοημοσύνη" (emotional intelligence) διατυπώθηκε πρώτη φορά από τους Peter Salovey και John D. Mayer το 1990 όπου προσδιόρισαν τη ΣΝ ως «ένα μέρος της κοινωνικής νοημοσύνης, το οποίο περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να παρατηρεί τόσο τα δικά του συναισθήματα, όσο και των άλλων, να είναι σε θέση να τα διακρίνει μεταξύ τους και να χρησιμοποιεί αυτή την πληροφορία ώστε να καθοδηγεί τη σκέψη του και τις ενέργειες του»⁷². Στη συνέχεια όμως, ήταν ο Daniel Goleman αυτός ο οποίος ανέπτυξε περαιτέρω την έννοια της ΣΝ καθιερώνοντας ευρέως τον όρο μέσω του βιβλίου του "Συναισθηματική Νοημοσύνη" (Emotional Intelligence) το 1995⁷³. Έκτοτε, πολλοί έχουν προσπαθήσει να αποδώσουν έναν ορισμό μέσα από διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις, επικαλύπτοντας όμως την έννοια της, καθώς στον πυρήνα κάθε ενός από αυτούς τους ορισμούς, υπάρχουν ως κοινά χαρακτηριστικά, οι ικανότητες αντίληψης συναισθημάτων των ατόμων, η χρήση τους για σκέψη και δράση, η κατανόηση της επίπτωσής τους στις συμπεριφορές και η διαχείριση των συναισθηματικών αντιδράσεων. Η έννοια της ΣΝ δεν είναι μονοδιάστατη, αλλά περιλαμβάνει τη διαχείριση και εκδήλωση τόσο λεκτικών όσο και μη λεκτικών συναισθημάτων στο ίδιο το άτομο και τους άλλους και τη χρήση αυτού του συναισθηματικού περιεχομένου για την επίλυση προβλημάτων⁷⁴.

Από την περεταίρω ανάλυση, έχουν προκύψει σημαντικά επιστημονικά ευρήματα τα οποία καταλήγουν σε δύο σημαντικά συμπεράσματα. Η ΣΝ σε αντίθεση με την καθιερωμένη νοημοσύνη, είναι δυνατό τόσο να διδαχθεί, όσο και να αποτελέσει προγνωστικό παράγοντα για την εκπαιδευτική και εργασιακή απόδοση, την επιλογή προσωπικού και τις ηγετικές συμπεριφορές του ατόμου⁷⁵. Έχοντας αναπτύξει στα προηγούμενα κεφάλαια το βασικό θεωρητικό πλαίσιο για την αντίσταση στην αλλαγή και τα στυλ ηγεσίας, καταλαβαίνουμε ότι κάτι μια τέτοια διαπίστωση θα μπορούσε να έχει σημαντική επιρροή στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

⁷² Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition And Personality*, 9(3), 185-211

⁷³ Goleman, D. (1996). Η συναισθηματική νοημοσύνη : γιατί το "EQ" είναι πιο σημαντικό από το "IQ". Αθήνα : Πεδίο, 2011

⁷⁴ Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442.

⁷⁵ Goleman, D. (2011). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Αθήνα: Πεδίο, 2011

5.1 Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών

Οι ερευνητές τα τελευταία χρόνια στην προσπάθειά τους να ερμηνεύσουν και να προσδιορίσουν την εννοιολογική κατασκευή της ΣΝ, έχουν αναπτύξει διάφορα μοντέλα και θεωρητικές προσεγγίσεις. Όπως είναι φυσικό, αρκετοί από αυτούς έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στις πιθανές εφαρμογές της στην οργανωσιακή συμπεριφορά, με κύριους εκφραστές τον Goleman, τους Mayer, Salovey & Caruso και τον Bar-On, σύμφωνα με τον Cherniss⁷⁶. Το μοντέλο του Goleman βασίζεται στην απόδοση, το μοντέλο των Mayer, Salovey & Caruso στις ικανότητες, ενώ το μοντέλο του Bar-On στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Ο Goleman υποστηρίζει ότι η ΣΝ είναι απαραίτητη προϋπόθεση της ηγεσίας ενώ οι διαστάσεις της θα προετοιμάσουν τους ηγέτες για την καλύτερη συνεργασία και ικανοποίηση με το προσωπικό και τη δημιουργία δεσμεύσεων και σχέσεων εργασίας. Η ηγεσία δηλαδή αποτελεί καταλυτικό παράγοντα στη πιθανή συσχέτιση της ΣΝ με τη διαχείριση αλλαγής⁷⁷.

Έχοντας αναδείξει στα προηγούμενα κεφάλαια, το πόσο καθοριστικό παράγοντα αποτελεί η επικοινωνία (λεκτική και μη λεκτική) ανάμεσα στην ηγεσία και τους εργαζόμενους, για την κάμψη της αντίστασης στην αλλαγή και συνδέοντας την με τις διαστάσεις της ΣΝ, κατανοούμε καλύτερα τη σημαντικότητα αυτής της συσχέτισης στο πλαίσιο του μετασχηματισμού μιας οργάνωσης. Η ΣΝ προωθεί τις κοινωνικές δεξιότητες, και τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης. Αυτές οι δεξιότητες είναι κρίσιμες κατά τη διάρκεια της διαχείρισης της αλλαγής, καθώς δημιουργούν ένα περιβάλλον επικοινωνίας και συνεργασίας που ενθαρρύνει την υποστήριξη και την αλληλοβοήθεια μεταξύ των ατόμων.

Οι ηγέτες με υψηλή ΣΝ μπορούν να εμπνέουν εμπιστοσύνη και να ενθαρρύνουν τους υπολοίπους να αντιμετωπίσουν την αλλαγή με θετικότητα και ευελιξία. Η ικανότητά τους να αντιλαμβάνονται και να αντιμετωπίζουν τα συναισθήματα των άλλων επιτρέπει την αποτελεσματική υποστήριξη και καθοδήγηση των ανθρώπων κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά στην κατανόηση των αντιδράσεων των ατόμων στην αλλαγή, αυτό συνεπάγεται ότι, οι ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να

⁷⁶ Cherniss, C. (2004). Intelligence, Emotional, In Encyclopedia of Applied Psychology, edited by Charles D. Spielberger, Elsevier, New York, Pages 315-319

⁷⁷ Foltin, A., & Keller, R. (2012). Leading change with emotional intelligence. Nursing Management, 43(11), 20-25.

αναγνωρίσουν τις ανησυχίες, τους φόβους και τις αντιδράσεις που προκαλεί η αλλαγή και να αντιμετωπίσουν αυτές τις αντιδράσεις με κατανόηση και συναισθηματική ευαισθησία. Οι ηγέτες επίσης, μπορούν να προάγουν αισθήματα αισιοδοξίας και ελπίδας στον οργανισμό, δημιουργώντας έτσι ένα θετικό περιβάλλον ώστε να αντιμετωπίσουν την αλλαγή. Η ανάπτυξη ΣΝ μπορεί να επιδράσει θετικά στην αντίσταση ακόμα και σε ατομικό επίπεδο, καθώς, μέσω της επίγνωσης των συναισθημάτων τους και της αυτορύθμισης, οι άνθρωποι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα το άγχος και την πίεση και να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα απόδοσης σε απαιτητικές συνθήκες.

5.2 Οι τέσσερις διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης σύμφωνα με τους Wong & Law

Οι ερευνητές Wong and Law, θέλοντας να αποτυπώσουν το επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, βασιζόμενοι στο τετραδιάστατο ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης των Davies et al. (1998), δημιούργησαν το 2002 ένα αξιόπιστο ερευνητικό εργαλείο δεκαέξι ερωτήσεων ονομάζοντάς το, «Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)». Η Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης WLEIS, σχεδιάστηκε για να χρησιμοποιείται σε τόσο σε αυτοαξιολογήσεις όσο και σε αξιολογήσεις άλλων και διακρίνει στα άτομα, την ικανότητα κατανόησης και έκφρασης των συναισθημάτων τους. Μελέτες έχουν δείξει επίσης ότι, η κλίμακα μπορεί να χρησιμεύσει και ως μια λογική εκτίμηση των διαστάσεων της ΣΝ όπως αυτή περιγράφονται στο μοντέλο των Mayer & Salovey και ότι οι διαστάσεις αυτές, με τη σειρά τους, μπορούν να αντιπροσωπεύουν μια υποκείμενη πολυδιάστατη ΣΝ. Έχει δοκιμαστεί με επιτυχία σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα και κουλτούρες, προσδιορίζοντας τις εξής τέσσερις διαστάσεις^{78 79}:

- **Την αυτοσυναισθηματική εκτίμηση (Self-Emotion Appraisal):**
Αυτή η διάσταση αξιολογεί την αυτοεκτιμώμενη ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματά του.
- **Τη συναισθηματική εκτίμηση των άλλων (Others' Emotion Appraisal):**
Αυτή η διάσταση αξιολογεί την τάση ενός ατόμου να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων.

⁷⁸ Platsidou, M., Salman, L., *The role of emotional intelligence in predicting burnout and job satisfaction of Greek lawyers*, International Journal of Law, Psychology and Human Life, Volume 1, Issue 1, Page(s): 13 - 22

⁷⁹ Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality And Individual Differences*, 44(3), 712-722.

- **Τη χρήση του συναισθήματος (Use of Emotion):**

Αφορά την αυτοεκτίμηση της τάσης του ατόμου να παρακινεί τον εαυτό του να βελτιώσει την απόδοσή του.

- **Τη ρύθμιση του συναισθήματος (Regulation of Emotion):**

Αφορά την αντιλαμβανόμενη από τα άτομα ικανότητα να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους.

Μέρος Β': Μελέτη Περίπτωσης

6.1 Συνοπτική παρουσίαση του Δήμου Παλαιού Φαλήρου

Ο Δήμος Παλαιού Φαλήρου είναι Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α' Βαθμού, υπάγεται χωροταξικά στο λεκανοπέδιο Αττικής και ανήκει στη Νομαρχία Αθηνών του νομού Αττικής. Ως δήμος του νομού Αττικής, περιλαμβάνεται στην Περιφέρεια Αττικής και ειδικότερα στην περιφερειακή ενότητα Νοτίου Τομέα Αθηνών και ο μόνιμος πληθυσμός του κατά την τελευταία απογραφή το 2021 ήταν 64.879 κάτοικοι.

Ο Δήμος διαρθρώνεται σε επτά διευθύνσεις και οκτώ αυτοτελή τμήματα, ενώ κατά την έναρξη διεξαγωγής της ποσοτικής έρευνας (08/03/2023) συνολικά απασχολούνταν 306 εργαζόμενοι. Η τελευταία μεταβολή στην ιεραρχική δομή του οργανισμού πραγματοποιήθηκε το 2003 (ΦΕΚ 1139/11.08.2003), και αφορούσε την τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) του Δήμου Παλαιού Φαλήρου. Αν ληφθούν υπόψη οι ραγδαίες αλλαγές που έχουν συντελεστεί συνολικά στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση τα τελευταία είκοσι έτη, συγκριτικά με την σταθερή δομική διάρθρωση του οργανισμού για τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα, διακρίνουμε στοιχεία παθητικού στυλ ηγεσίας.

6.2 Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη το διάστημα 08/03/2023 – 12/04/2023 σε υπαλλήλους του Δήμου Παλαιού Φαλήρου με τη μέθοδο της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας. Το ερωτηματολόγιο καταρτίστηκε τόσο σε έντυπη όσο και σε ηλεκτρονική μορφή με τη χρήση του προγράμματος «google forms». Οι δύο μορφές ερωτηματολογίων περιείχαν ακριβώς τις ίδιες οδηγίες και ερωτήσεις. Αφού λήφθηκε η τυπική άδεια από τους αρμόδιους για τη διεξαγωγή της έρευνας, στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε προφορική και γραπτή ενημέρωση ανά τμήμα σχετικά με τους σκοπούς της, αλλά και τη διασφάλιση της τήρησης του απορρήτου περί προσωπικών δεδομένων τόσο κατά τη διαδικασία, όσο και μετά τη λήξη της.

Κατόπιν τούτου, ζητήθηκε από τους υπαλλήλους να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο είτε σε έντυπη, είτε σε ηλεκτρονική μορφή, ανάλογα με την ευχέρεια που διέθεταν. Στο σύνολο επιστράφηκαν συμπληρωμένα 71 δείγματα, τα 26 από αυτά έντυπα, τα οποία στη συνέχεια ψηφιοποιήθηκαν. Η συμμετοχή σε συνολικά 306 άτομα, ήταν 71

εργαζόμενοι, αριθμός που αποτελεί το 23,2% του συνολικού πληθυσμού (N). Αναλυτικότερα η συμμετοχή σε επίπεδο Διεύθυνσης ήταν η εξής:

- Δ/ση Διοικητικών Υπηρεσιών: 69 υπάλληλοι (συμπλήρωσαν: 22): 32%
 - Δ/ση Καθαριότητας: 132 υπάλληλοι (συμπλήρωσαν: 17): 13%
 - Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών: 18 υπάλληλοι (συμπλήρωσαν: 8): 44%
 - Δ/ση Κ.Ε.Π.: 12 υπάλληλοι (συμπλήρωσαν: 6): 50%
 - Δ/ση Περιβάλλοντος - Πρασίνου: 16 υπάλληλοι (συμπλήρωσαν: 5): 31%
 - Δ/ση Δημοτικών Προσόδων: 15 υπάλληλοι (συμπλήρωσαν: 4): 27%
 - Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών: 34 υπάλληλοι (συμπλήρωσαν: 5): 15%
 - Αυτοτελή Τμήματα: 10 υπάλληλοι (συμπλήρωσαν: 4): 40%
- Πληθυσμός (N): 306 (συμπλήρωσαν: 71): 23,2%

6.3 Ερευνητικά εργαλεία

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν τα κάτωθι ερευνητικά εργαλεία:

- 1) Ερωτηματολόγιο για την Αντίσταση στην Αλλαγή (17 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert): Resistance to Change, RTC (Oreg, 2003)
- 2) Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (45 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert): M.L.Q. (Multifactor Leadership Questionnaire) (Form – 5x), (Avolio & Bass, 2004)
- 3) Ερωτηματολόγιο για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (16 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert): Wong & Law EI Scale (WLEIS) (Wong et al, 2002)

Η επιλογή των συγκεκριμένων ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε βάσει της εκπλήρωσης των εξής κριτηρίων: α) να είναι διεθνώς αναγνωρίσιμο και επιστημονικά έγκυρο, β) να είναι επαρκές, γ) να έχει εγκυρότητα στην Ελληνική γλώσσα και δ) να υπάρχει εγχειρίδιο βαθμολόγησης.

Τα ερωτηματολόγια και οι διαστάσεις τους, έχουν αναλυθεί στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας. Η έντυπη μορφή του ερωτηματολογίου υπάρχει διαθέσιμη στο Παράρτημα της εργασίας.

6.4 Στατιστική ανάλυση αποτελεσμάτων

Με τη χρήση του κριτηρίου Kolmogorov-Smirnov ελέγχθηκαν οι κατανομές των ποσοτικών μεταβλητών ως προς την κανονικότητα της κατανομής τους. Για εκείνες που κατανέμονταν κανονικά χρησιμοποιήθηκαν οι μέσες τιμές (mean) και οι τυπικές αποκλίσεις (Standard Deviation=SD) για την περιγραφή τους, ενώ για εκείνες που δεν κατανέμονταν κανονικά χρησιμοποιήθηκαν επιπλέον και οι διάμεσοι (median) καθώς και τα ενδοτεταρτημοριακά εύρη (interquartilerange). Οι απόλυτες (N) και οι σχετικές (%) συχνότητες χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή των ποιοτικών μεταβλητών. Για τη σύγκριση ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ δυο ομάδων χρησιμοποιήθηκε το Student's t-test. Για τη σύγκριση ποσοτικών μεταβλητών μεταξύ περισσότερων από δυο ομάδων χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος ανάλυσης διασποράς ANOVA. Για τον έλεγχο της σχέσης δυο ποσοτικών μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman. Η εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε με τη χρήση του συντελεστή Cronbach's- α . Η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (line regression analysis) με τη διαδικασία διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise) χρησιμοποιήθηκε για την εύρεση ανεξάρτητων παραγόντων που σχετίζονται με τις κλίμακες αντίστασης στην αλλαγή, από την οποία προέκυψαν συντελεστές εξάρτησης (β) και τα τυπικά σφάλματά τους (standarderrors=SE). Τα επίπεδα σημαντικότητας είναι αμφίπλευρα και η στατιστική σημαντικότητα τέθηκε στο 0,05. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 26.0.

6.5 Αποτελέσματα

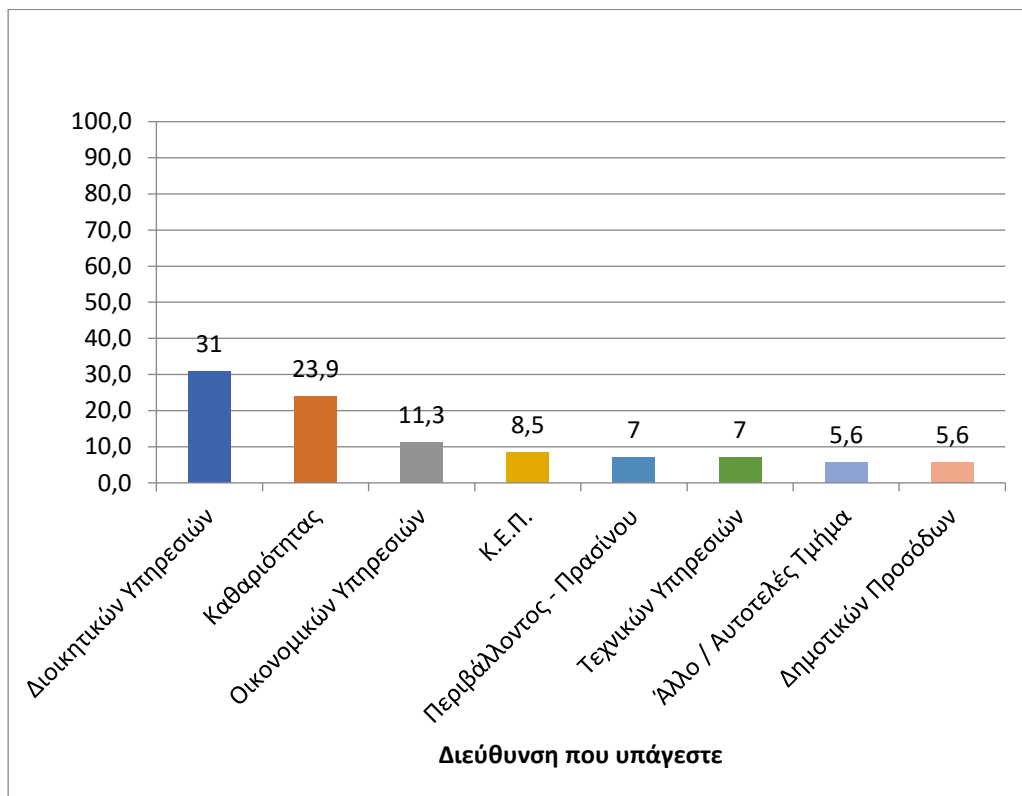
Το δείγμα αποτελείται από 71 υπαλλήλους του Δήμου Παλαιού Φαλήρου. Ακολουθεί ο πίνακας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά			
		N	%
Φύλο	Άνδρας	24	33,8
	Γυναίκα	47	66,2
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Υποχρεωτική (Δημοτικό / Γυμνάσιο)	2	2,8
	Μέση (Λύκειο)	25	35,2
	Μεταδευτεροβάθμια (ΙΕΚ / Ιδιωτική Σχολή κλπ)	14	19,7
	Ανώτατη (ΑΕΙ / ΤΕΙ)	18	25,4
	Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	12	16,9
	Διεύθυνση που υπάγεστε	Άλλο / Αυτοτελές Τμήμα	4
	Δημοτικών Προσόδων	4	5,6
	Διοικητικών Υπηρεσιών	22	31,0
	Κ.Ε.Π.	6	8,5
	Καθαριότητας	17	23,9
	Οικονομικών Υπηρεσιών	8	11,3
	Περιβάλλοντος - Πρασίνου	5	7,0
	Τεχνικών Υπηρεσιών	5	7,0
Θέση στον οργανισμό	Διοικητική / Υπάλληλος Γραφείου	39	54,9
	Άλλη, μη διοικητική εργασία	20	28,2
	Διευθυντής /Αιρετός / Προϊστάμενος	12	16,9
Χρόνος εμπειρίας στο Δημόσιο	0 - 5 έτη	18	25,4
	6 - 10 έτη	5	7,0
	10 - 20 έτη	14	19,7
	>20 έτη	34	47,9

Το 66,2% του δείγματος ήταν γυναίκες. Το 35,2% ήταν απόφοιτοι Λυκείου. Σχετικά με την εργασία, το 31,0% υπαγόταν σε διοικητικές υπηρεσίες και το 54,9% είχαν θέση διοικητική ή υπάλληλου γραφείου. Επίσης, η πλειοψηφία σε ποσοστό 47,9% είχε πάνω από 20 χρόνια εμπειρία στο Δημόσιο.

Ακολουθεί το ραβδόγραμμα των ποσοστών σχετικά με την διεύθυνση στην οποία υπάγονται οι συμμετέχοντες, σε φθίνουσα σειρά.

Διάγραμμα 1. Διεύθυνση που υπάγεστε %



6.6 Κλίμακα ηγεσίας MLQ

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στα στυλ ηγεσίας και τις εκβάσεις της.

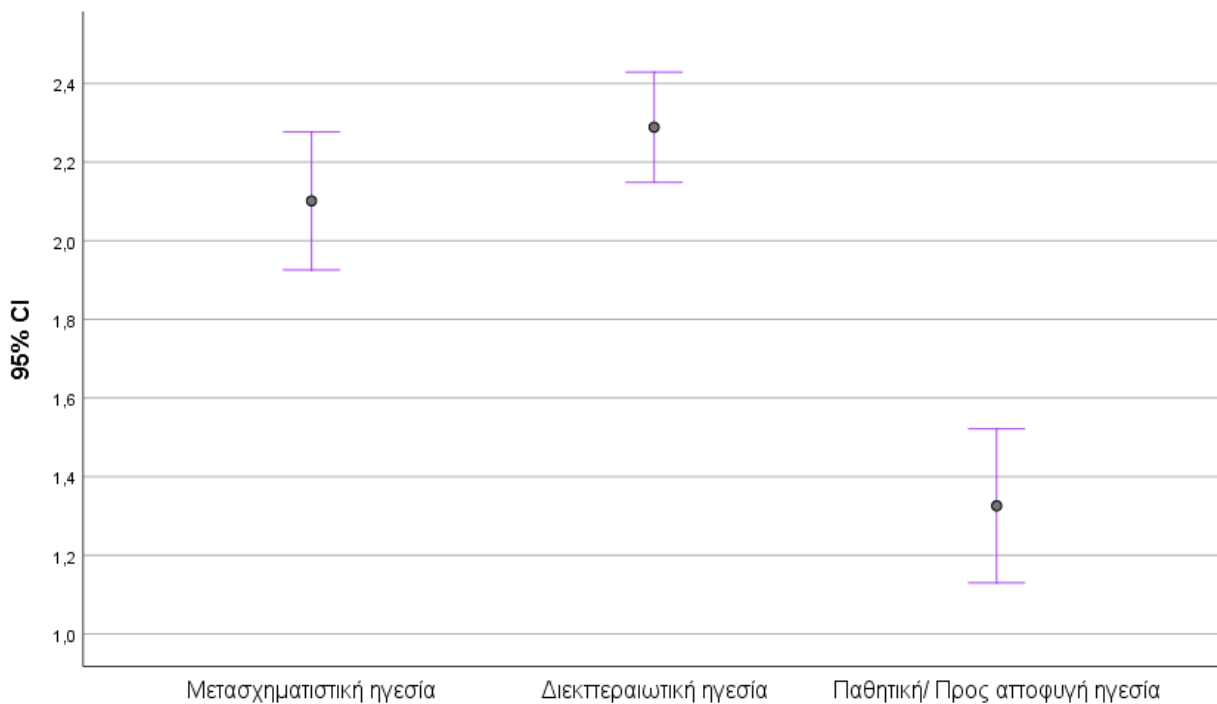
Πίνακας 2. Στυλ Ηγεσίας & εκβάσεις (scoring)			
	Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	Cronbach's α
Μετασχηματιστική ηγεσία	2,1 (0,7)	2,2 (1,5 – 2,7)	0,92
Διεκπεραιωτική ηγεσία	2,3 (0,6)	2,4 (1,9 – 2,8)	0,72
Παθητική/ αποφυγή ηγεσία Προς	1,3 (0,8)	1,5 (0,5 – 2,1)	0,84
Μεγαλύτερη προσπάθεια	2 (1,3)	2,3 (1 – 3)	0,95
Αποτελεσματικότητα	2,5 (0,9)	2,8 (1,8 – 3,3)	0,81
Ευχαρίστηση από την ηγεσία	2,5 (1)	2,5 (2 – 3)	0,74

Η μέση τιμή για το στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας ήταν 2,1 μονάδες (SD=0,7 μονάδες), για την Διεκπεραιωτική ηγεσία ήταν 2,3 μονάδες (SD=0,6 μονάδες) και για την Παθητική 1,3 μονάδες (SD=0,8 μονάδες). Το μέσο σκορ του στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας ήταν σημαντικά χαμηλότερο από αυτό της διεκπεραιωτικής ηγεσίας ($p=0,011$) και σημαντικά υψηλότερο από της παθητικής ηγεσίας ($p<0,001$). Επίσης, το μέσο σκορ διεκπεραιωτικής ηγεσίας σημαντικά υψηλότερο από της παθητικής ηγεσίας ($p<0,001$). Αντίστοιχα, για τις εκβάσεις η μέση τιμή ήταν 2,5 μονάδες για την αποτελεσματικότητα και την ευχαρίστηση από την ηγεσία (SD=0,9 μονάδες και SD=1 μονάδα αντίστοιχα) και 2 μονάδες για την μεγαλύτερη προσπάθεια (SD=1,3 μονάδες). Το μέσο σκορ της μεγαλύτερης προσπάθειας ήταν σημαντικά χαμηλότερο από αυτό της αποτελεσματικότητας ($p<0,001$) και της ευχαρίστησης από την ηγεσία ($p<0,001$). Τέλος, το μέσο σκορ αποτελεσματικότητας δεν διέφερε σημαντικά από αυτό της ευχαρίστησης από την ηγεσία ($p=0,345$).

Ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach ήταν για όλες τις διαστάσεις μεγαλύτερος του 0,7, υποδηλώνοντας αποδεκτή αξιοπιστία.

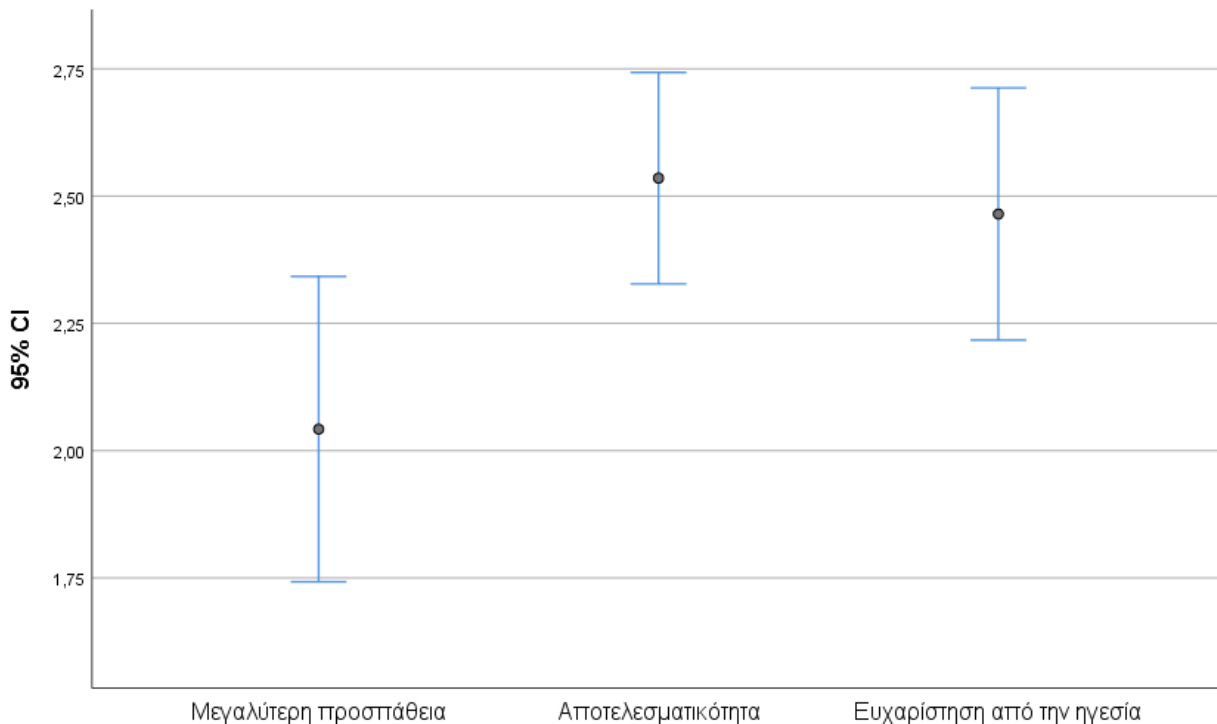
Ακολουθεί το διάγραμμα των μέσων τιμών για τα στυλ ηγεσίας με τα 95% ΔΕ τους.

Διάγραμμα 2. Μέση Τιμή (SD) – Στυλ Ηγεσίας MLQ



Ακολουθεί το διάγραμμα των μέσων τιμών για τις εκβάσεις της ηγεσίας με τα 95% ΔΕ τους.

Διάγραμμα 3. Μέση Τιμή (SD) – Εκβάσεις ηγεσίας MLQ



6.7 Κλίμακα Αντίστασης στην αλλαγή (RTC)

Ακολουθεί ο πίνακας με τα περιγραφικά στοιχεία για τις τέσσερις διαστάσεις της κλίμακας «Αντίσταση στην αλλαγή». Υψηλότερες τιμές συνεπάγονται μεγαλύτερη αντίσταση στις αλλαγές.

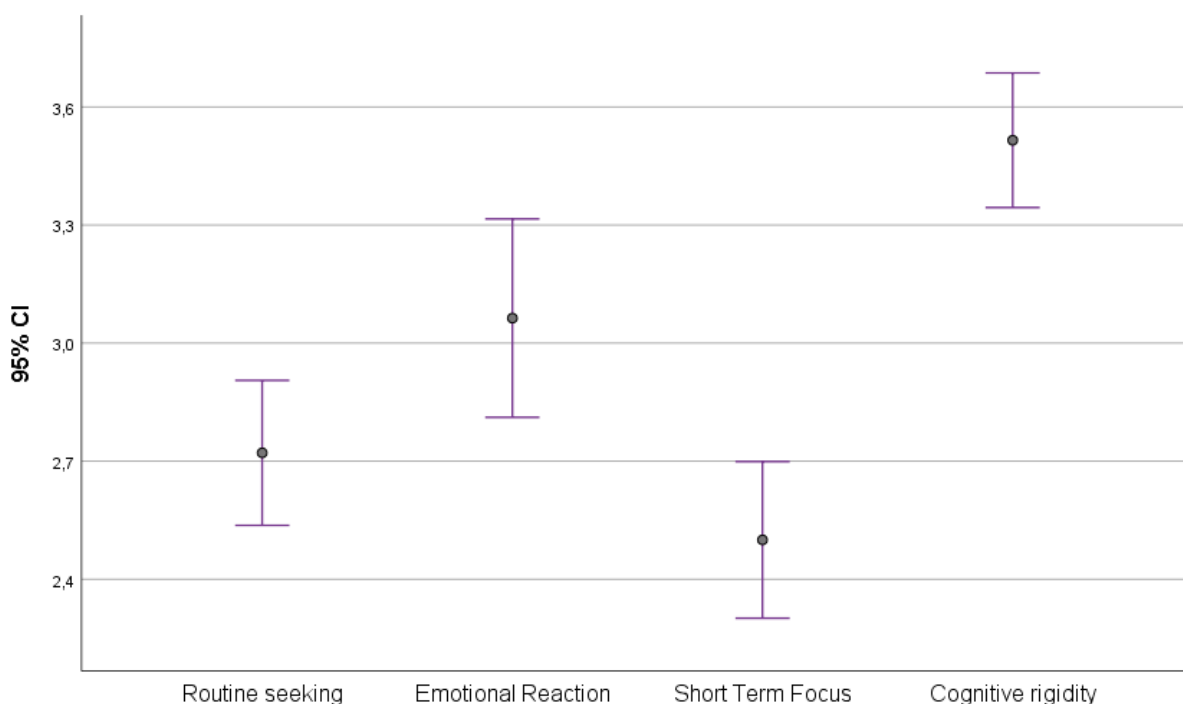
Πίνακας 3. Αντίσταση στην αλλαγή (scoring)		
	Μέση τιμή (SD)	Cronbach's α
Routine seeking	2,7 (0,8)	0,72
Emotional Reaction	3,1 (1,1)	0,86
Short Term Focus	2,5 (0,8)	0,75
Cognitive rigidity	3,5 (0,7)	0,71

Η μέση τιμή για την διάσταση «Routine seeking» ήταν 2,7 μονάδες (SD=0,8 μονάδες), για την «Emotional reaction» ήταν 3,1 μονάδες (SD=1,1 μονάδες), για την «Short-term focus» 2,5 μονάδες (SD=0,8 μονάδες) και για την «Cognitive rigidity» 3,5 5 μονάδες (SD=0,7 μονάδες).

Ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach ήταν για όλες τις διαστάσεις μεγαλύτερος του 0,7, υποδηλώνοντας αποδεκτή αξιοπιστία.

Ακολουθεί το διάγραμμα των μέσων τιμών για τις υποκλίμακες της αντίστασης στην αλλαγή με τα 95% ΔΕ τους.

Διάγραμμα 4. Μέση Τιμή (SD) – Διαστάσεις RTC



6.8 Κλίμακα Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Wong-Law emotional intelligence)

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις διαστάσεις της κλίμακας συναισθηματικής νοημοσύνης. Όσο υψηλότερες είναι οι τιμές της κάθε διάστασης, τόσο καλύτερη είναι η ανταπόκριση του ατόμου σε αυτή.

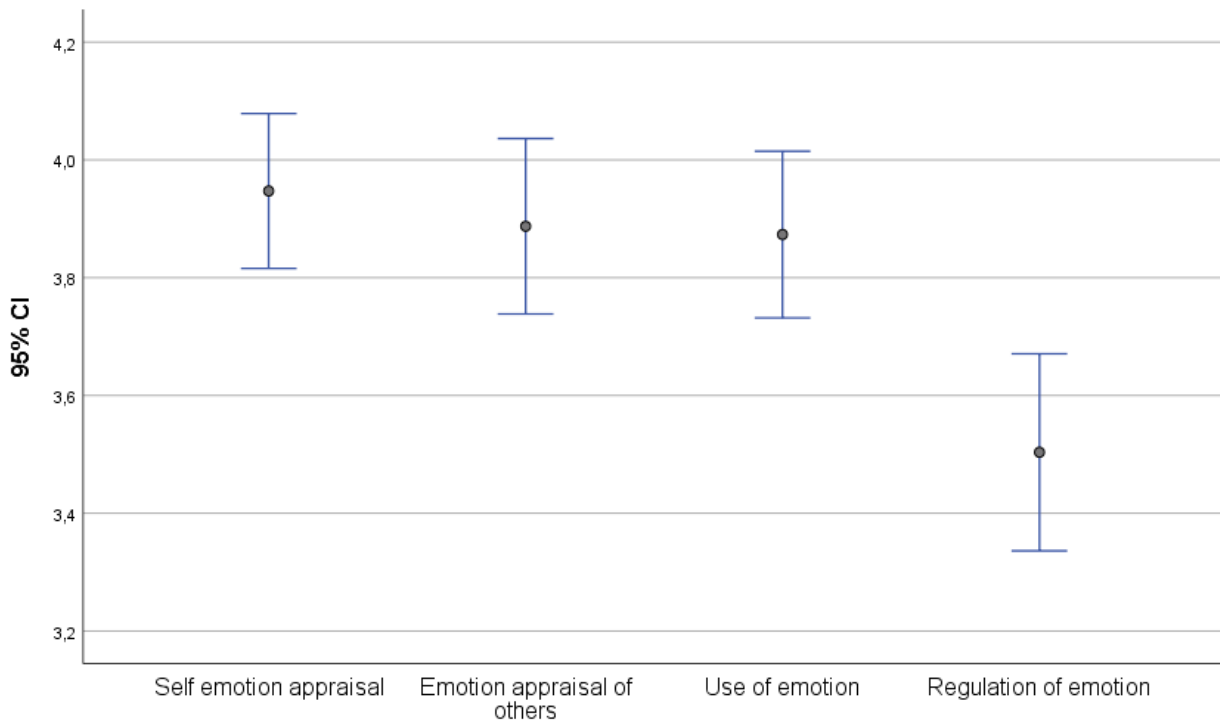
Πίνακας 4. Συναισθηματική Νοημοσύνη (scoring)			
	Μέση τιμή (SD)	Διάμεσος (ενδ. εύρος)	Cronbach's α
Self emotion appraisal	3,9 (0,6)	4 (3,5 – 4,3)	0,83
Emotion appraisal of others	3,9 (0,6)	4 (3,5 – 4,3)	0,85
Use of emotion	3,9 (0,6)	3,8 (3,5 – 4,3)	0,77
Regulation of emotion	3,5 (0,7)	3,5 (3 – 4)	0,85

Η μέση τιμή για τις διαστάσεις «Self emotion appraisal», «Emotion appraisal of others» και την «Use of emotion» ήταν 3,9 μονάδες (SD=0,6 μονάδες) και για την «Regulation of emotion» 3,5 μονάδες (SD=0,7 μονάδες).

Ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach ήταν για όλες τις διαστάσεις μεγαλύτερος του 0,7, υποδηλώνοντας αποδεκτή αξιοπιστία.

Ακολουθεί το διάγραμμα των μέσων τιμών για τις υποκλίμακες της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αλλαγή με τα 95% ΔΕ τους.

Διάγραμμα 5. Μέση Τιμή (SD) – Σ.Ν.



6.9 Συσχέτιση της διάστασης «Routine seeking» με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα στυλ ηγεσίας και την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ακολουθεί ο πίνακας της μονομεταβλητής ανάλυσης για την διάσταση «Routine seeking» με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

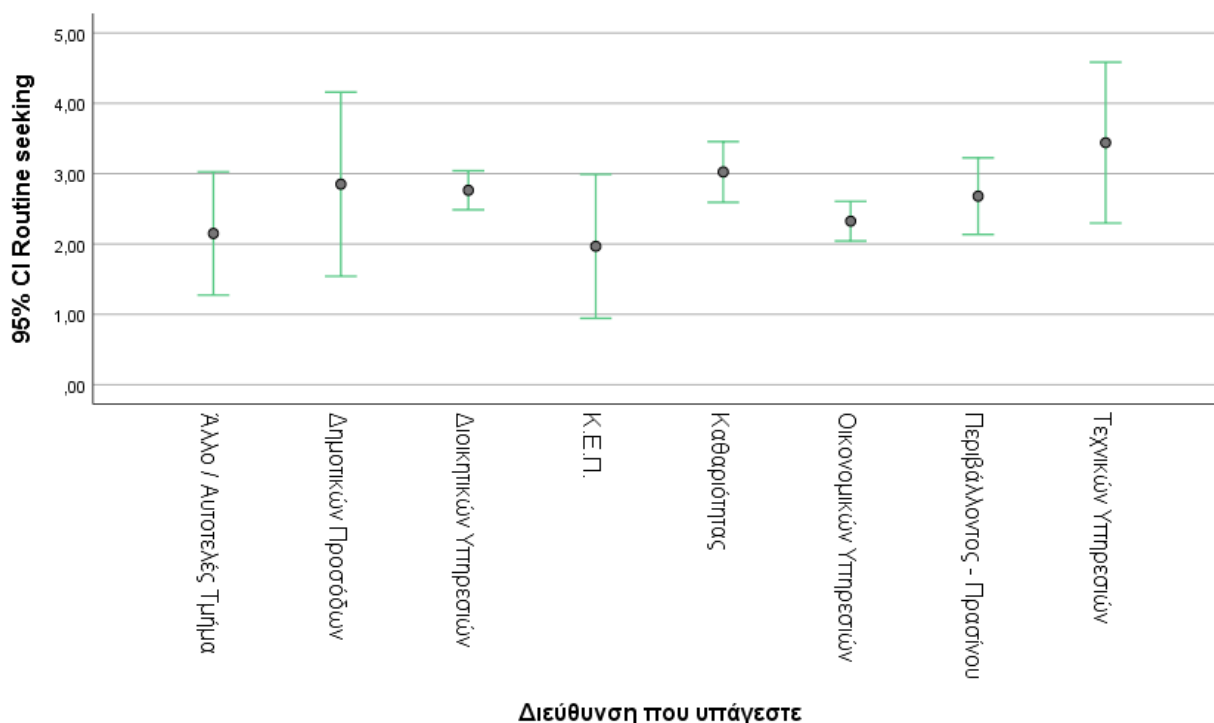
Πίνακας 5. Σύγκριση Routine seeking - Δημογραφικά			
		Routine seeking	
		Μέση τιμή (SD)	P
Φύλο	Ανδρας	2,9 (0,6)	0,189+
	Γυναίκα	2,6 (0,8)	
Επίπεδο εκπαίδευσης	Μέχρι Λύκειο	2,7 (0,5)	0,341++
	Μεταδευτεροβάθμια (IEK / Ιδιωτική Σχολή κλπ)	2,7 (1,1)	
	Ανώτατη (ΑΕΙ / ΤΕΙ)	2,9 (0,9)	
	Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	2,4 (0,5)	
Χρόνος εμπειρίας στο Δημόσιο	0 - 10 έτη	2,9 (1)	0,510++
	10 - 20 έτη	2,7 (0,6)	
	>20 έτη	2,6 (0,7)	
Θέση στον οργανισμό	Διοικητική / Υπάλληλος Γραφείου	2,7 (0,7)	0,025++
	Άλλη, μή διοικητική εργασία	3,1 (0,8)	
	Διευθυντής / Αιρετός / Προϊστάμενος	2,3 (0,7)	
Διεύθυνση που υπάγεστε	Άλλο / Αυτοτελές Τμήμα	2,2 (0,6)	0,012++
	Δημοτικών Προσόδων	2,9 (0,8)	
	Διοικητικών Υπηρεσιών	2,8 (0,6)	
	Κ.Ε.Π.	2 (1)	
	Καθαριότητας	3 (0,8)	
	Οικονομικών Υπηρεσιών	2,3 (0,3)	
	Περιβάλλοντος - Πρασίνου	2,7 (0,4)	
	Τεχνικών Υπηρεσιών	3,4 (0,9)	

+Student's t test ++ANOVA

Η διάσταση που σχετίζεται με την αναζήτηση της ρουτίνας «Routine seeking», μετά τη διόρθωση κατά Bonferroni, βρέθηκε ότι διαφέρει ανάλογα με τη θέση στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, όσοι ήταν σε μη διοικητική θέση είχαν σημαντικά υψηλότερο σκορ, άρα επιθυμούσαν ένα κλίμα συνήθειας και ρουτίνας περισσότερο από όσους ήταν Διευθυντές, Αιρετοί ή Προϊστάμενοι. Μετά τη διόρθωση κατά Bonferroni δεν βρέθηκε σημαντική σχέση ανάμεσα στη διεύθυνση εργασίας και την διάσταση «Routine seeking».

Παρακάτω δίνεται το διάγραμμα των μέσων τιμών με τα 95% ΔΕ τους για την κλίμακα «Routine seeking» ανάλογα με τη διεύθυνση εργασίας.

Διάγραμμα 6. Μέση Τιμή (SD) – Routine seeking / Διεύθυνση εργασίας



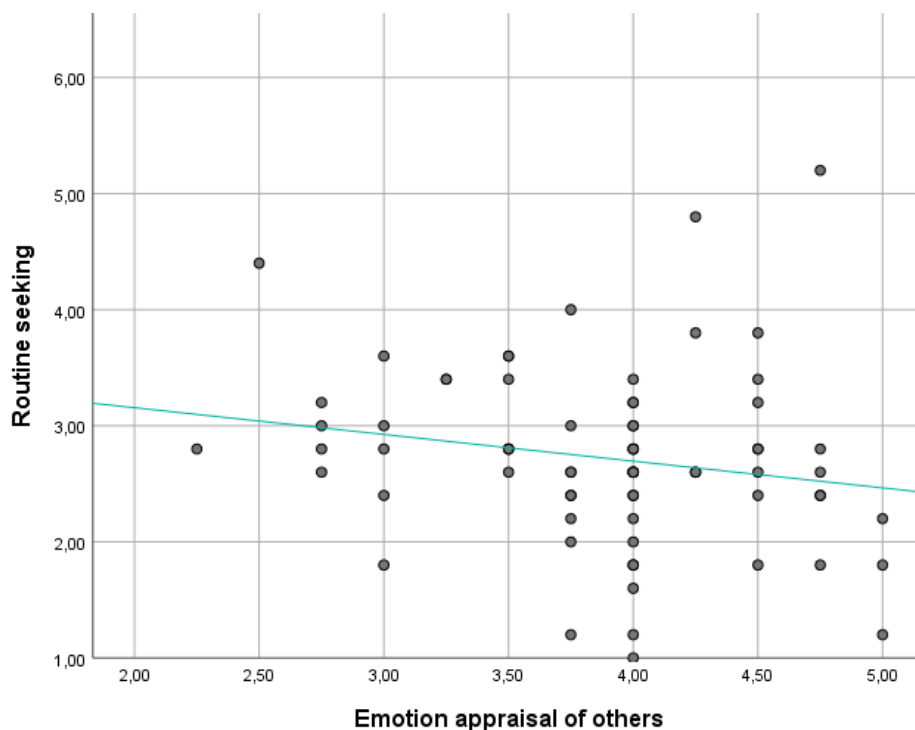
Στη συνέχεια δίνεται ο πίνακας συσχέτισης της διάστασης «Routine seeking» σχετικά με την αναζήτηση της ρουτίνας με τα στυλ ηγεσίας και τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Πίνακας 6. Σύγκριση Routine seeking - MLQ		
		Routine seeking
Self emotion appraisal	rho	-0,23
	P	0,059
Emotion appraisal of others	rho	-0,24
	P	0,044
Use of emotion	rho	-0,20
	P	0,089
Regulation of emotion	rho	-0,21
	P	0,08
Μετασχηματιστική ηγεσία	rho	0,199
	P	0,10
Διεκπαιωτική ηγεσία	rho	0,234
	P	0,050
Παθητική/ Προσ αποφυγή ηγεσία	rho	-0,13
	P	0,277

Η κλίμακα «Routine seeking» βρέθηκε ότι σχετίζεται σημαντικά με την κλίμακα εκτίμησης των συναισθημάτων των άλλων, «Emotion appraisal of others», και οριακά σημαντική σχέση είχε και με το στυλ Διεκπαιωτικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα, η συσχέτιση με την κλίμακα εκτίμησης των συναισθημάτων των άλλων ήταν αρνητική, άρα μεγαλύτερο σκορ στην κλίμακα «Emotion appraisal of others», οπότε καλύτερη αναγνώριση των συναισθημάτων, συνεπαγόταν μικρότερο σκορ στην «Routine seeking». Αντίστροφα, η συσχέτιση με την Διεκπαιωτικής ηγεσία ήταν θετική, άρα όσο πιο διεκπαιωτική χαρακτηρίζεται η ηγεσία, τόσο περισσότερο αναζητάται μια καθημερινότητα ρουτίνας.

Ακολουθεί το γράφημα συσχέτισης της κλίμακας «Routine seeking» με την κλίμακα «Emotion appraisal of others».

Διάγραμμα 7. Σχέση Routine seeking - Emotion appraisal of others



Στη συνέχεια έγινε πολυπαραγοντική ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την διάσταση «Routine seeking» και ανεξάρτητες τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα στυλ ηγεσίας και την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης. Με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης-αφαίρεσης (stepwisemethod) βρέθηκαν τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 7. Σύγκριση Routine seeking – Δημογραφικά / MLQ

	$\beta+$	SE++	P
Θέση στον οργανισμό			
Άλλη, μη διοικητική εργασία (αναφορά)			
Διευθυντής / Αιρετός / Προϊστάμενος	-1,03	0,27	<0.001
Διοικητική / Υπάλληλος Γραφείου	-0,46	0,20	0,023
Διεκπεραιωτική ηγεσία			
	0,46	0,15	0,003

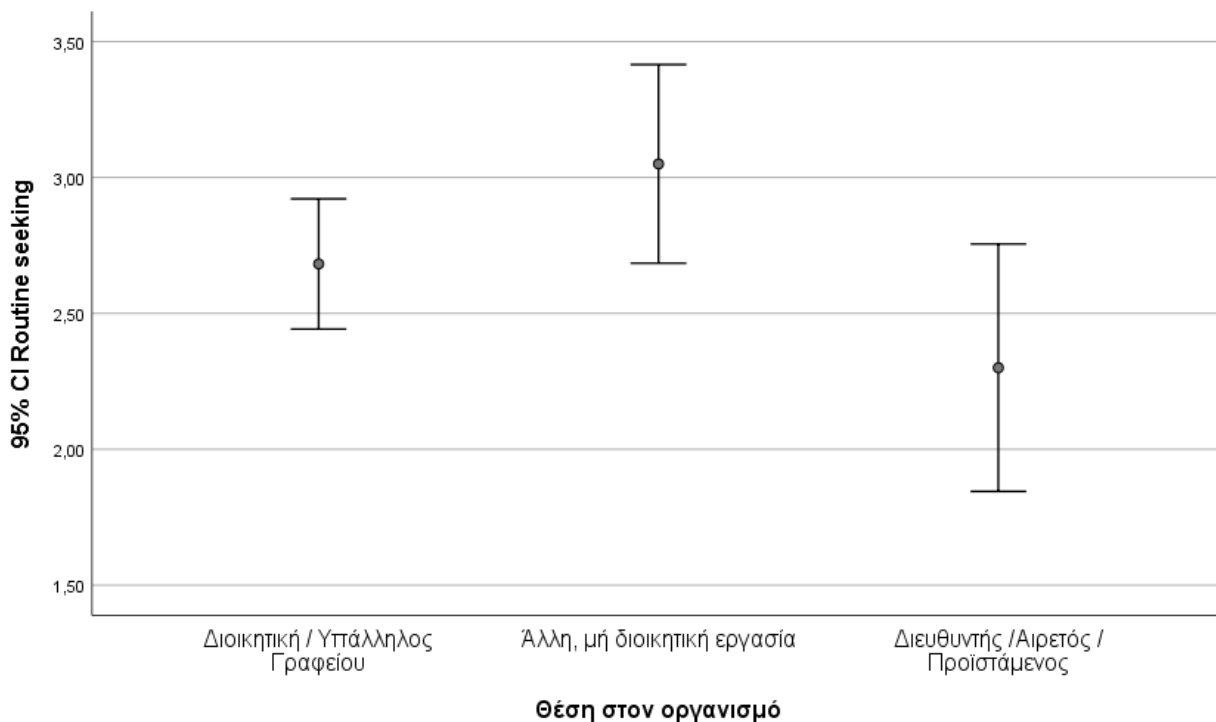
+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα

Η θέση στον οργανισμό και το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με την διάσταση αναζήτησης της ρουτίνας. Συγκεκριμένα:

- Όσοι είχαν διοικητική θέση ήταν υπάλληλοι γραφείου είχαν κατά 0,46 μονάδες μειωμένο μέσο σκορ σε σχέση με όσους ήταν σε άλλη μη διοικητική θέση. Επίσης όσοι ήταν διευθυντές, προϊστάμενοι ή αιρετοί είχαν κατά 1,03 μονάδες μειωμένο μέσο σκορ σε σχέση με όσους ήταν σε άλλη μη διοικητική θέση. Οπότε όσοι ήταν σε μη διοικητική θέση είχαν αυξημένο σκορ, άρα ήταν υπέρ της ρουτίνας σε σχέση με τους εργαζόμενους σε διοικητικές θέσεις.
- Όσο αυξάνεται το σκορ σχετικά με το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας, αυξάνεται και η προτίμηση στην καθημερινή ρουτίνα.

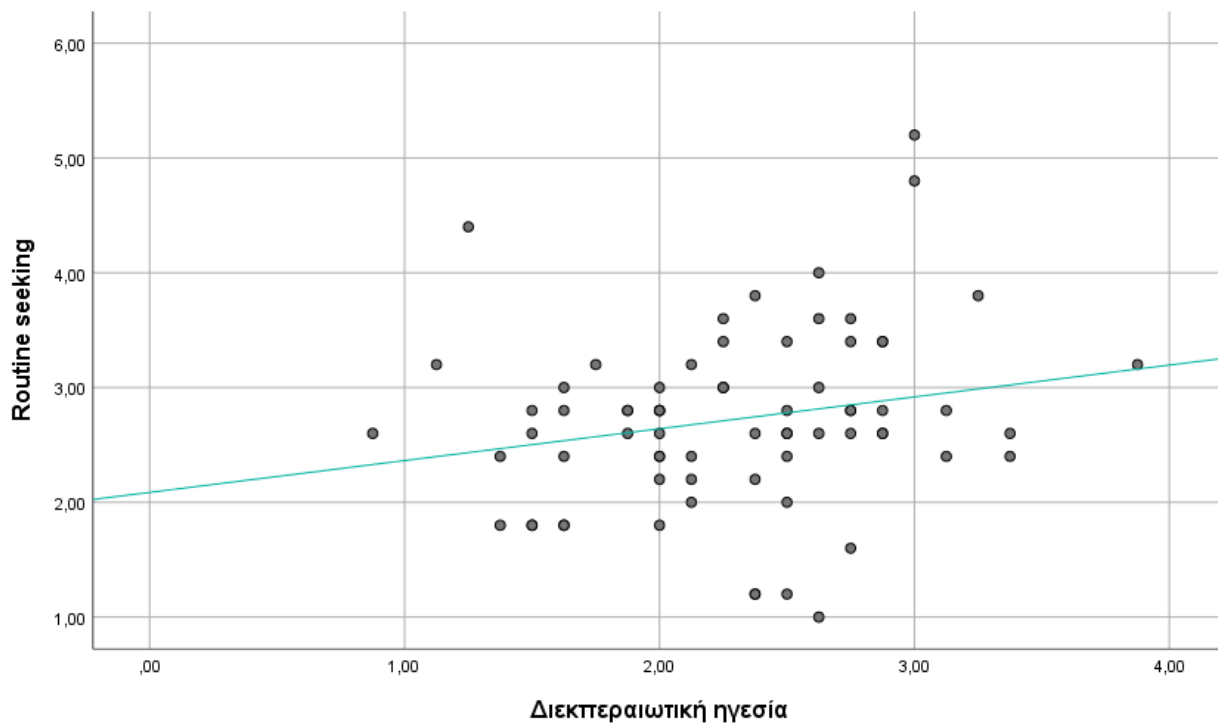
Ακολουθεί το γράφημα των μέσων τιμών με τα 95% ΔΕ τους για τη διάσταση «Routine seeking», ανάλογα με τη θέση εργασίας στον οργανισμό.

Διάγραμμα 8. Μέση Τιμή (SD) – Routine seeking / Θέση στον οργανισμό



Ακολουθεί το γράφημα συσχέτισης για τη διάσταση «Routine seeking» με την κλίμακα Διεκπεραιωτικής ηγεσίας.

Διάγραμμα 9. Σχέση Routine seeking – Διεκπεραιωτική ηγεσία



6.10 Συσχέτιση της διάστασης «Emotional Reaction» με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα στυλ ηγεσίας και την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ακολουθεί ο πίνακας της μονομεταβλητής ανάλυσης για την διάσταση «Emotional Reaction» με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

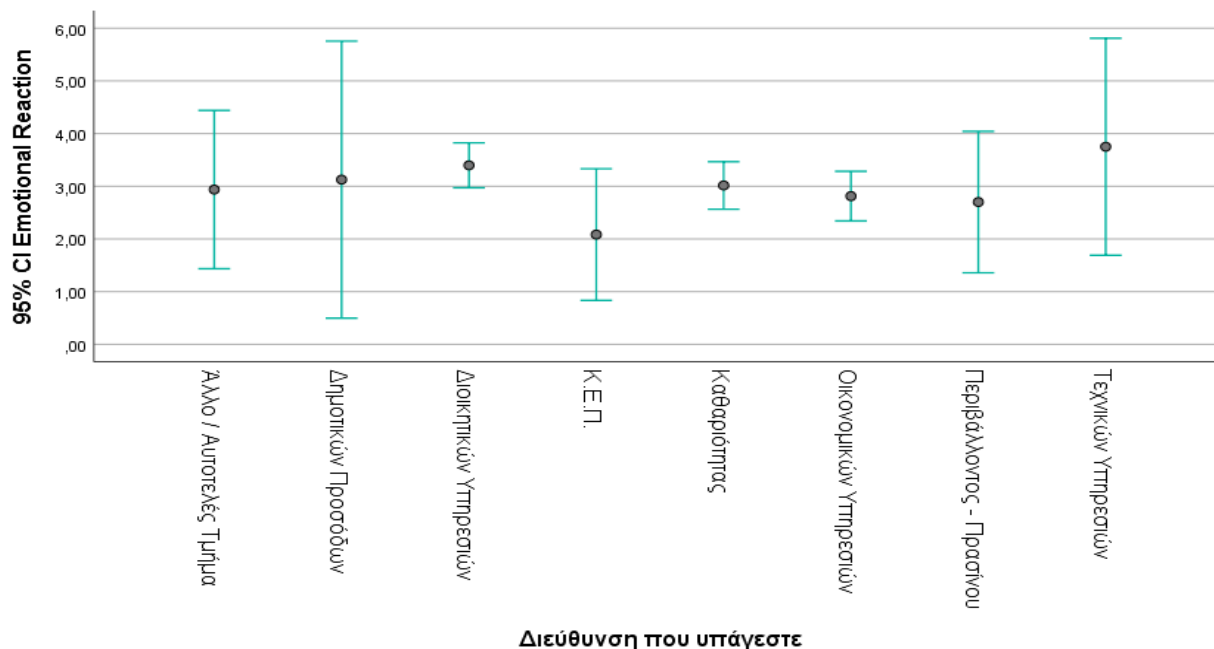
Πίνακας 8. Σύγκριση Emotional reaction - Δημογραφικά			
		Emotional Reaction	
		Μέση τιμή (SD)	P
Φύλο	Ανδρας	3,1 (1,1)	0,730+
	Γυναίκα	3 (1,1)	
Επίπεδο εκπαίδευσης	Μέχρι Λύκειο	3,1 (1)	0,193++
	Μεταδευτεροβάθμια (IEK / Ιδιωτική Σχολή κλπ)	2,8 (0,9)	
	Ανώτατη (AEI / TEI)	3,4 (1,3)	
	Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	2,7 (0,9)	
Χρόνος εμπειρίας στο Δημόσιο	0 - 10 έτη	3 (1)	0,843++
	10 - 20 έτη	3,2 (1,2)	
	>20 έτη	3 (1,1)	
Θέση στον οργανισμό	Διοικητική / Υπάλληλος Γραφείου	3,2 (1,1)	0,127++
	Άλλη, μη διοικητική εργασία	3,1 (1)	
	Διευθυντής /Αιρετός / Προϊστάμενος	2,5 (0,9)	
Διεύθυνση που υπάγεστε	Άλλο / Αυτοτελές Τμήμα	2,9 (0,9)	0,157++
	Δημοτικών Προσόδων	3,1 (1,7)	
	Διοικητικών Υπηρεσιών	3,4 (1)	
	Κ.Ε.Π.	2,1 (1,2)	
	Καθαριότητας	3 (0,9)	
	Οικονομικών Υπηρεσιών	2,8 (0,6)	
	Περιβάλλοντος - Πρασίνου	2,7 (1,1)	
	Τεχνικών Υπηρεσιών	3,8 (1,7)	

+Student's t test ++ANOVA

Η κλίμακα «Emotional Reaction» που αφορά στην συναισθηματική αντίδραση στην επιβαλλόμενη αλλαγή δεν βρέθηκε να σχετίζεται με τους παραπάνω παράγοντες.

Παρακάτω δίνεται το διάγραμμα των μέσων τιμών με τα 95% ΔΕ τους για την κλίμακα «Emotional Reaction» ανάλογα με τη διεύθυνση εργασίας.

Διάγραμμα 10. Μέση Τιμή (SD) – Emotional Reaction / Διεύθυνση εργασίας



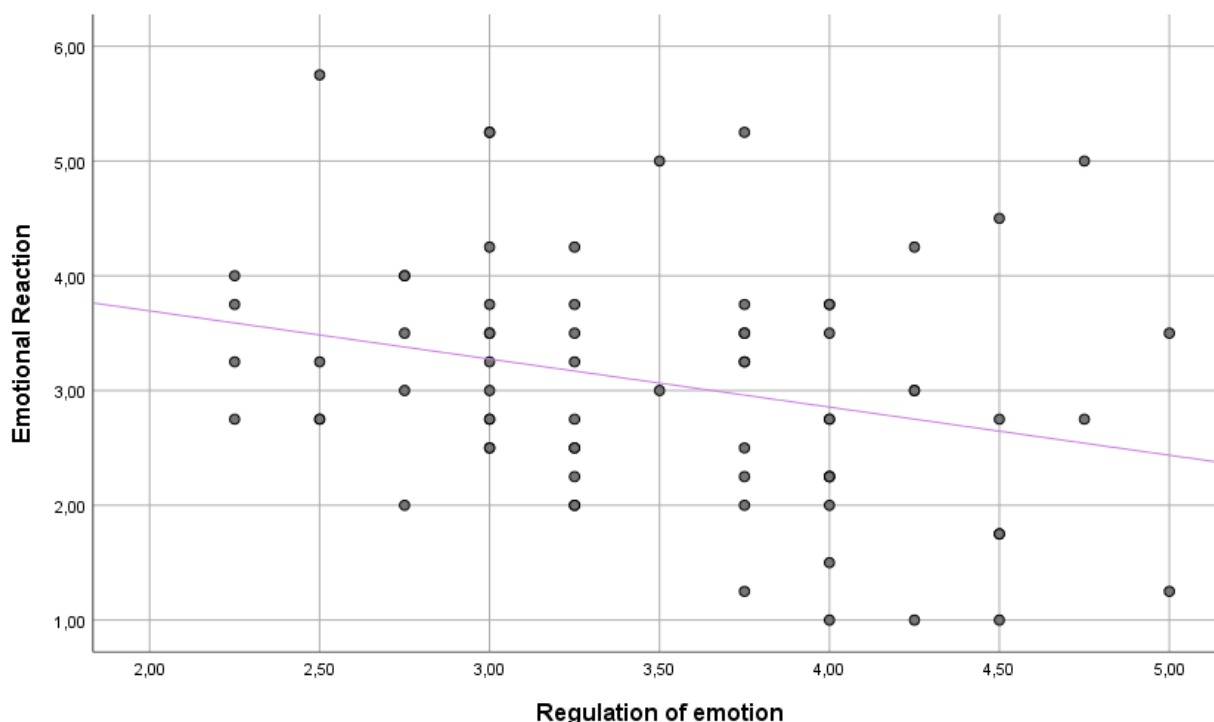
Στη συνέχεια δίνεται ο πίνακας συσχέτισης της διάστασης «Emotional Reaction» σχετικά με την συναισθηματική αντίδραση στην αλλαγή, με τα στυλ ηγεσίας και τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Πίνακας 9. Σύγκριση Emotional reaction – MLQ / Σ.Ν.		
		Emotional Reaction
Self emotion appraisal	rho	-0,03
	P	0,828
Emotion appraisal of others	rho	-0,02
	P	0,844
Use of emotion	rho	-0,08
	P	0,535
Regulation of emotion	rho	-0,29
	P	0,016
Μετασχηματιστική ηγεσία	rho	0,13
	P	0,290
Διεκπαιωτική ηγεσία	rho	0,12
	P	0,337
Παθητική/ Προς αποφυγή ηγεσία	rho	-0,16
	P	0,190

Η διάσταση «Emotional Reaction» βρέθηκε ότι σχετίζεται σημαντικά με την «Regulation of emotion». Η συσχέτιση είναι αρνητική, άρα όσο πιο υψηλό είναι το σκορ στην «Regulation of emotion», δηλαδή όσο πιο εύκολα ελέγχει κάποιος τα συναισθήματά του, τόσο μικρότερη είναι η συναισθηματική αντίδραση στην επιβαλλόμενη αλλαγή.

Ακολουθεί το διάγραμμα συσχέτισης των διαστάσεων «Emotional Reaction» και «Regulation of emotion».

Διάγραμμα 11. Σχέση Emotional Reaction - Regulation of emotion



Στη συνέχεια έγινε πολυπαραγοντική ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την διάσταση «Emotional Reaction» και ανεξάρτητες τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα στυλ ηγεσίας και την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης. Με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης-αφαίρεσης (stepwisemethod) βρέθηκαν τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 10. Σύγκριση Emotional reaction – Δημογραφικά / MLQ/ Σ.Ν.

	$\beta+$	SE++	P
Regulation of emotion	-0,42	0,17	0,019

+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα

Μόνο η διάσταση εκτίμησης των προσωπικών συναισθημάτων βρέθηκε να σχετίζεται ανεξάρτητα με την «Emotional Reaction». Όσο αυξάνεται το σκορ στην «Regulation of emotion», άρα όσο πιο καλή είναι η ρύθμιση των συναισθημάτων, τόσο μειώνεται το σκορ στην «Emotional Reaction», δηλαδή η συναισθηματική αντίδραση στην επιβαλλόμενη αλλαγή.

6.11 Συσχέτιση της διάστασης «Short Term Focus» με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα στυλ ηγεσίας και την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης.

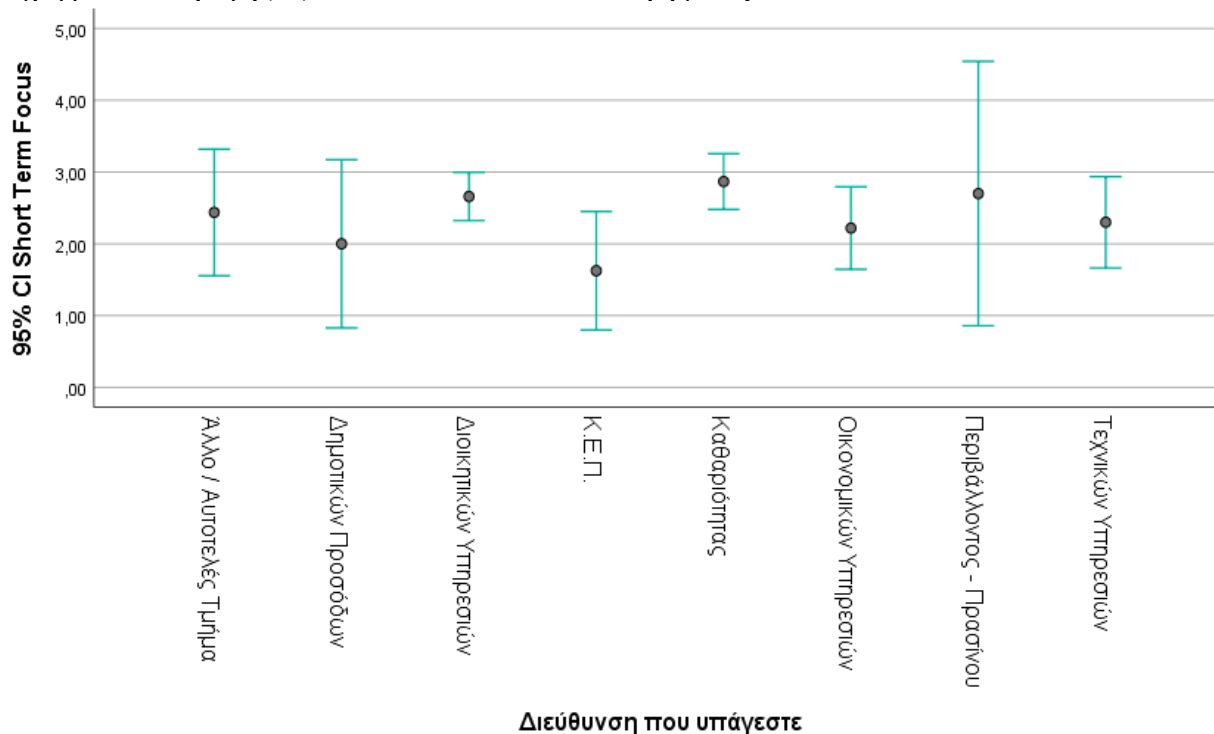
Ακολουθεί ο πίνακας της μονομεταβλητής ανάλυσης για την διάσταση «Short Term Focus» με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Πίνακας 11. Σύγκριση Short Term Focus – Δημογραφικά			
		Short Term Focus	
		Μέση τιμή (SD)	P
Φύλο	Ανδρας	2,7 (0,8)	0,207+
	Γυναίκα	2,4 (0,8)	
Επίπεδο εκπαίδευσης	Μέχρι Λύκειο	2,9 (0,8)	0,007++
	Μεταδευτεροβάθμια (IEK / Ιδιωτική Σχολή κλπ)	2,1 (0,8)	
	Ανώτατη (AEI / TEI)	2,4 (0,8)	
	Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	2,2 (0,6)	
Χρόνος εμπειρίας στο Δημόσιο	0 - 10 έτη	2,4 (0,7)	0,569++
	10 - 20 έτη	2,4 (0,6)	
	>20 έτη	2,6 (1)	
Θέση στον οργανισμό	Διοικητική / Υπάλληλος Γραφείου	2,4 (0,7)	0,127++
	Άλλη, μη διοικητική εργασία	2,9 (0,9)	
	Διευθυντής /Αιρετός / Προϊστάμενος	2,2 (0,9)	
Διεύθυνση που υπάγεστε	Άλλο / Αυτοτελές Τμήμα	2,4 (0,6)	0,058++
	Δημοτικών Προσόδων	2 (0,7)	
	Διοικητικών Υπηρεσιών	2,7 (0,8)	
	Κ.Ε.Π.	1,6 (0,8)	
	Καθαριότητας	2,9 (0,8)	
	Οικονομικών Υπηρεσιών	2,2 (0,7)	
	Περιβάλλοντος - Πρασίνου	2,7 (1,5)	
	Τεχνικών Υπηρεσιών	2,3 (0,5)	

Μετά τη διόρθωση κατά Bonferroni δεν βρέθηκε η κλίμακα «Short Term Focus» να διαφέρει ανάλογα με κάποιον από τους παραπάνω παράγοντες.

Παρακάτω δίνεται το διάγραμμα των μέσων τιμών με τα 95% ΔΕ τους για την κλίμακα «Short Term Focus» ανάλογα με τη διεύθυνση εργασίας.

Διάγραμμα 12. Μέση Τιμή (SD) – Short Term Focus / Διεύθυνση εργασίας



Στη συνέχεια δίνεται ο πίνακας συσχέτισης της διάστασης «Short Term Focus» σχετικά με την βραχυπρόθεσμη εστίαση, με τα στυλ ηγεσίας και τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Πίνακας 12. Σύγκριση Short Term Focus – MLQ/ Σ.Ν.		
		Short Term Focus
Self emotion appraisal	rho	-0,35
	P	0,003
Emotion appraisal of others	rho	-0,18
	P	0,14
Use of emotion	rho	-0,24
	P	0,045
Regulation of emotion	rho	-0,22
	P	0,072
Μετασχηματιστική ηγεσία	rho	0,04
	P	0,715
Διεκπεραιωτική ηγεσία	rho	-0,02
	P	0,886
Παθητική/ Προς αποφυγή ηγεσία	rho	0,08
	P	0,484

Η κλίμακα «Short Term Focus» βρέθηκε ότι σχετίζεται σημαντικά με τις διαστάσεις «Self emotion appraisal» και «Use of emotion». Η συσχέτιση και με τις δύο κλίμακες είναι αρνητική. Οπότε, όσο αυξάνεται το σκορ στην «Self emotion appraisal», άρα όσο πιο καλή εκτίμηση των συναισθημάτων του κάνει κάποιος, τόσο μειώνεται το σκορ στην «Short Term Focus», άρα εστιάζει λιγότερο μόνο στο βραχυπρόθεσμο μέλλον. Αντίστοιχα, όσο καλύτερη είναι η διαχείριση των συναισθημάτων τόσο μικρότερη είναι η προσήλωση στο άμεσο μέλλον.

Στη συνέχεια έγινε πολυπαραγοντική ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την διάσταση «Short Term Focus» και ανεξάρτητες τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα στυλ ηγεσίας και την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης. Με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης-αφαίρεσης (stepwisemethod) βρέθηκαν τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 13. Σύγκριση Short Term Focus – Δημογραφικά /MLQ /Σ.Ν.

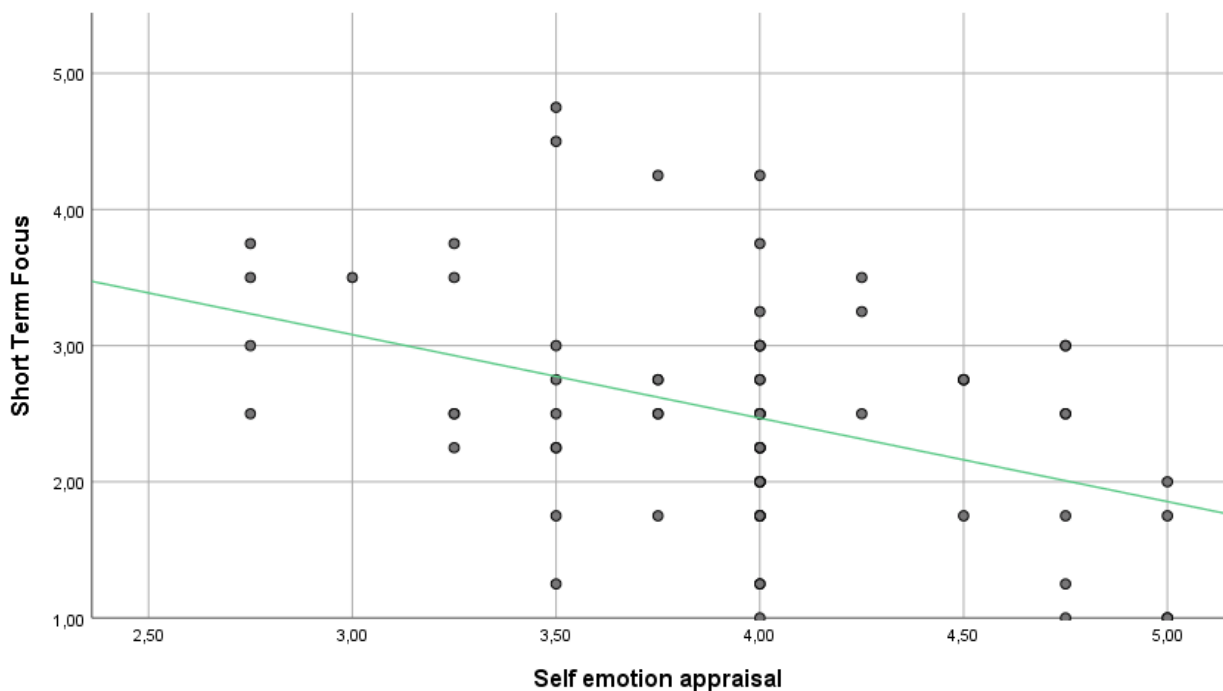
	β+	SE++	P
Self emotion appraisal	-0,61	0,17	<0,001

+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα

Μόνο η διάσταση εκτίμησης των προσωπικών συναισθημάτων βρέθηκε να σχετίζεται ανεξάρτητα με την «Short Term Focus». Όσο αυξάνεται το σκορ στην «Self emotion appraisal», άρα όσο πιο καλή εκτίμηση των συναισθημάτων του κάνει κάποιος, τόσο μειώνεται το σκορ στην «Short Term Focus», δηλαδή η προσήλωση στο άμεσο μέλλον.

Ακολουθεί το διάγραμμα συσχέτισης των διαστάσεων «Short Term Focus» και «Self emotion appraisal».

Διάγραμμα 13. Σχέση Short Term Focus - Self emotion appraisal



6.12 Συσχέτιση της διάστασης «Cognitive rigidity» με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα στύλ ηγεσίας και την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης.

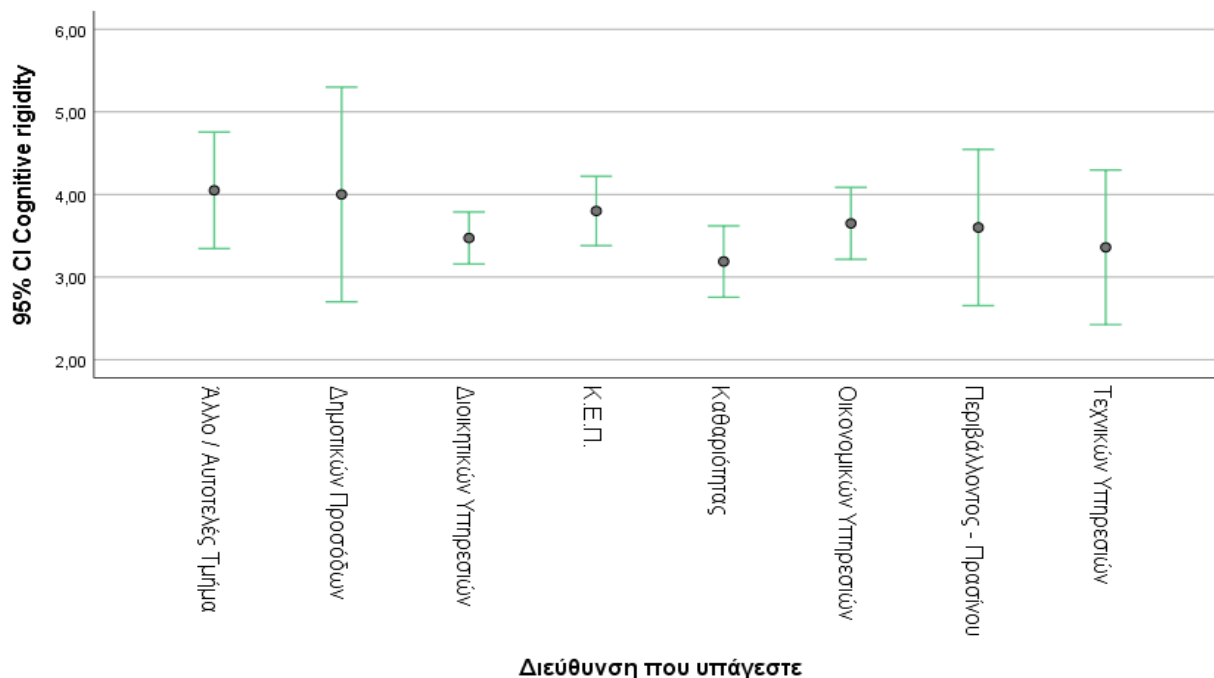
Ακολουθεί ο πίνακας της μονομεταβλητής ανάλυσης για την διάσταση «Cognitive rigidity» με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Πίνακας 14. Σύγκριση Cognitive rigidity – Δημογραφικά			
		Cognitive rigidity	
		Μέση τιμή (SD)	P
Φύλο	Ανδρας	3,4 (0,6)	0,192+
	Γυναίκα	3,6 (0,8)	
Επίπεδο εκπαίδευσης	Μέχρι Λύκειο	3,6 (0,7)	0,852++
	Μεταδευτεροβάθμια (IEK / Ιδιωτική Σχολή κλπ)	3,4 (0,9)	
	Ανώτατη (ΑΕΙ / ΤΕΙ)	3,6 (0,8)	
	Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	3,4 (0,5)	
Χρόνος εμπειρίας στο Δημόσιο	0 - 10 έτη	3,3 (0,8)	0,250++
	10 - 20 έτη	3,5 (0,5)	
	>20 έτη	3,7 (0,7)	
Θέση στον οργανισμό	Διοικητική / Υπάλληλος Γραφείου	3,5 (0,6)	0,058++
	Άλλη, μή διοικητική εργασία	3,3 (0,8)	
	Διευθυντής /Αιρετός / Προϊστάμενος	3,9 (0,7)	
Διεύθυνση που υπάγεστε	Άλλο / Αυτοτελές Τμήμα	4,1 (0,4)	0,247++
	Δημοτικών Προσόδων	4 (0,8)	
	Διοικητικών Υπηρεσιών	3,5 (0,7)	
	Κ.Ε.Π.	3,8 (0,4)	
	Καθαριότητας	3,2 (0,8)	
	Οικονομικών Υπηρεσιών	3,7 (0,5)	
	Περιβάλλοντος - Πρασίνου	3,6 (0,8)	
	Τεχνικών Υπηρεσιών	3,4 (0,8)	

Δεν βρέθηκε η κλίμακα «Cognitive rigidity» η οποία σχετίζεται με τη δυσκολία αλλαγής αποφάσεων και γνώμων, να διαφέρει ανάλογα με κάποιον από τους παραπάνω παράγοντες.

Παρακάτω δίνεται το διάγραμμα των μέσων τιμών με τα 95% ΔΕ τους για την κλίμακα «Cognitive rigidity» ανάλογα με τη διεύθυνση εργασίας.

Διάγραμμα 14. Μέση Τιμή (SD) – Cognitive rigidity / Διεύθυνση εργασίας



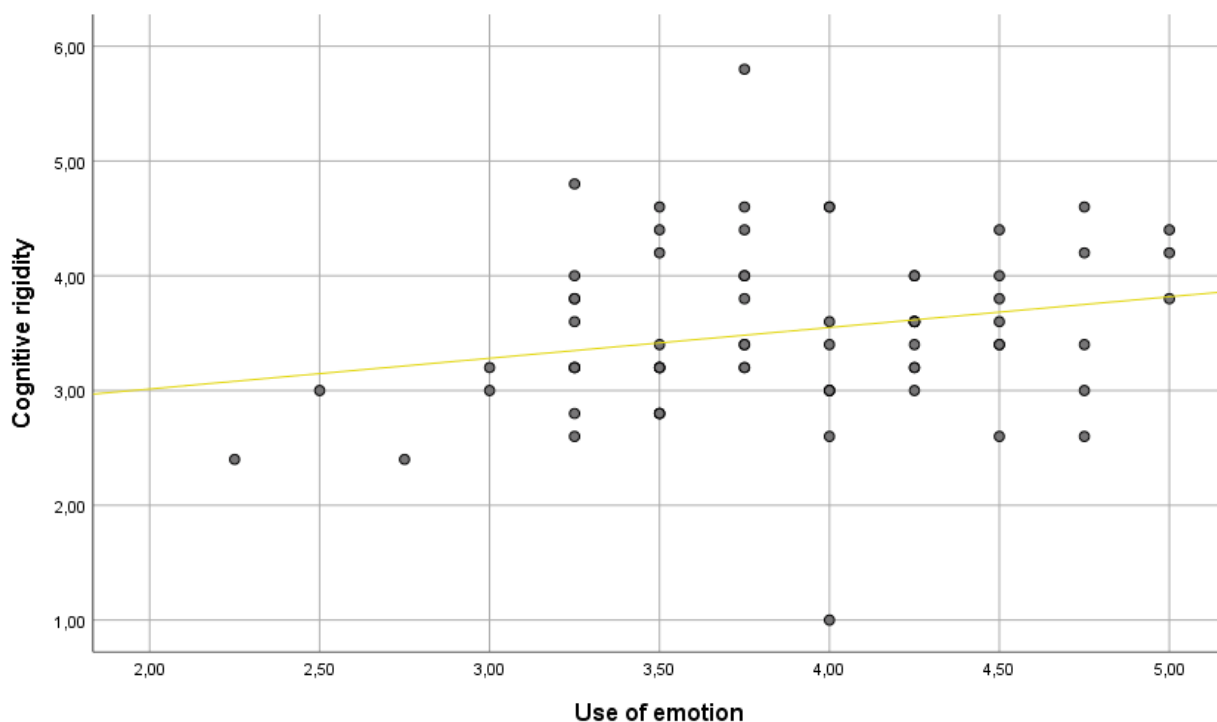
Στη συνέχεια δίνεται ο πίνακας συσχέτισης της διάστασης «Cognitive rigidity» σχετικά με την αναζήτηση της ρουτίνας με τα στυλ ηγεσίας και τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Πίνακας 15. Σύγκριση Cognitive rigidity – MLQ / Σ.Ν.		
		Cognitive rigidity
Διεκπεραιωτική ηγεσία	rho	0,06
	P	0,594
Μετασχηματιστική ηγεσία	rho	0,15
	P	0,228
Παθητική/ Προς αποφυγή ηγεσία	rho	0,11
	P	0,385
Self emotion appraisal	rho	0,19
	P	0,123
Emotion appraisal of others	rho	0,16
	P	0,172
Use of emotion	rho	0,25
	P	0,037
Regulation of emotion	rho	0,16
	P	0,187

Η διάσταση «Cognitive rigidity» βρέθηκε ότι σχετίζεται σημαντικά και θετικά με την διάσταση διαχείρισης των συναισθημάτων, «Use of emotion». Συγκεκριμένα, όσο καλύτερα διαχειρίζεται κάποιος τα συναισθήματα του, τόσο δυσκολότερα αλλάζει γνώμη.

Ακολουθεί το διάγραμμα συσχέτισης των διαστάσεων «Cognitive rigidity» και «Use of emotion».

Διάγραμμα 15. Σχέση Cognitive rigidity - Use of emotion



Στη συνέχεια έγινε πολυπαραγοντική ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την διάσταση «Cognitive rigidity» και ανεξάρτητες τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, τα στυλ ηγεσίας και την κλίμακα συναισθηματικής νοημοσύνης. Με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης-αφαίρεσης (stepwisemethod) βρέθηκαν τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 16. Σύγκριση Cognitive rigidity – Δημογραφικά / MLQ/Σ.Ν.

	$\beta+$	SE++	P
Use of emotion	2,42	1,2	0,048

+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα

Μόνο η διάσταση των συναισθημάτων βρέθηκε να σχετίζεται ανεξάρτητα με την «Cognitive rigidity». Όσο αυξάνεται το σκορ στην «Use of emotion», άρα όσο πιο καλή είναι η διαχείριση των συναισθημάτων που κάνει κάποιος, τόσο αυξάνεται το σκορ στην «Cognitive rigidity», δηλαδή δυσκολεύεται να αλλάξει γνώμη.

Περιορισμοί έρευνας

Μεταξύ των αδυναμιών της έρευνας ήταν η χαμηλή ανταπόκριση συμμετοχής των εργαζόμενων σε συγκεκριμένες Διευθύνσεις. Κάποιες Διευθύνσεις όπως η Δ/ση Καθαριότητας και Τεχνικής Υπηρεσίας, ήταν αποκεντρωμένες και λόγω της φύσης της δουλειάς τους, οι υπάλληλοι δεν είχαν κάποιο κοινό σημείο αναφοράς και ώρας όπου συγκεντρώνονταν, όπως επίσης το ωράριο εργασίας τους είναι κυλιόμενο, με αποτέλεσμα η τρόπος επικοινωνίας να καθίσταται δύσκολος.

Επίσης, υπήρξαν αναφορές από κάποιους ότι, ορισμένες ερωτήσεις τους ήταν δυσνόητες. Η χαμηλή ανταπόκριση πιθανόν να οφείλεται και εξαιτίας του περιεχομένου των ερωτήσεων που αφορούσαν το στυλ ηγεσίας, καθώς καλούνταν να αξιολογήσουν τον άμεσα προϊστάμενό τους με αποτέλεσμα ορισμένοι υπάλληλοι να είναι επιφυλακτικοί. Τέλος, το ερευνητικό εργαλείο, αποτελούσε συνδυασμό τριών ερωτηματολογίων, κάτι που καθιστούσε τη συμπλήρωση του χρονοβόρα.

Επομένως, το μέγεθος του δείγματος αποτέλεσε έναν ιδιαίτερο περιοριστικό παράγοντα, εφόσον δεν μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα και να γίνουν γενικεύσεις.

Συμπεράσματα

Η θεωρία της εξέλιξης των ειδών μας έχει διδάξει ότι τα έμβια όντα τα οποία επιβιώνουν καλύτερα στη διάρκεια του χρόνου, δεν είναι τα πιο δυνατά, αλλά όσα είναι πιο προσαρμοστικά και ευέλικτα στις αλλαγές. Το ίδιο συμβαίνει και με τους ανθρώπους αλλά και με τις συλλογικές οντότητες όπως είναι οι οργανώσεις. Οι οργανώσεις, απαρτίζονται από μέλη τα οποία χρειάζεται να λειτουργούν συντονισμένα και γρήγορα, σαν μια ενιαία οντότητα για να μπορούν να ανταπεξέρχονται στις αλλαγές ώστε να εξελίσσονται και να είναι βιώσιμες. Άλλωστε, ίσως η πιο σταθερή συνθήκη στη ζωή είναι η αλλαγές. Άλλοτε είναι εξωγενείς και άλλοτε πηγάζουν εκ των έσω, τα χαρακτηριστικά των οποίων μπορούν να λάβουν πολλές και διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις ανάλογα με το χρόνο, τη σφοδρότητα, το εύρος, το μέγεθος, τον ρυθμό κ.α. Τα αποτελέσματα που επιφέρουν επίσης, κάποιες φορές είναι επιθυμητά κι ευχάριστα και κάποιες άλλες μπορούν να απειλήσουν ακόμα και την ίδια την ύπαρξη του ατόμου ή του οργανισμού. Σε αυτές τις περιπτώσεις όμως, τα αντανακλαστικά που μπορεί να σώσουν μια οντότητα από μια μη επιθυμητή αλλαγή, θα πρέπει απορρέουν μέσα από καλά δουλεμένες λειτουργίες και ζυμώσεις, ώστε τη σωστή στιγμή ο οργανισμός να ανταποκριθεί άμεσα. Απαραίτητα συστατικά για να συμβεί κάτι τέτοιο είναι η ετοιμότητα και η ανοιχτότητα στις αλλαγές, αλλά ταυτόχρονα και η καλή επικοινωνία μεταξύ των μελών όταν αναφερόμαστε σε έναν οργανισμό, ή ως αυτογνωσία αν εστιάσουμε στο άτομο.

Στην παρούσα εργασία εξετάσαμε αρχικά τον μηχανισμό με τον οποίο κάποιοι άνθρωποι αντιστέκονται στις αλλαγές, από που πηγάζει αυτή η αντίδραση, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί μια ηγεσία να τις κάμψει ή να τις διαχειριστεί προκειμένου να φτάσει στον στόχο της. Η επιστήμες που μελετούν την οργανωσιακή συμπεριφορά, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην πολυδιάστατη επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων, καθώς αυτή είναι που λειτουργεί ως συνδεδετικός κρίκος για να καταφέρουν τα μέλη ενός οργανισμού να ευθυγραμμιστούν προς την ίδια κατεύθυνση και να πετύχουν τους στόχους του. Μέσα σε αυτό, η ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την έκβαση της οργάνωσης καθώς ο τρόπος που ασκεί την εξουσιαστική της ιδιότητα και επιρροή στα υπόλοιπα μέλη, μπορεί να την εξελίξει ή να την οδηγήσει σε καταστροφικά αποτελέσματα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, θα πρέπει να δούμε πως η θεωρία μπορεί να έχει εφαρμογή στη Δημόσια Διοίκηση. Αν κοιτάξουμε τη μεγάλη εικόνα και αντιληφθούμε την Ευρωπαϊκή Ένωση σαν ένα μεγάλο οργανισμό, θα πρέπει να αναρωτηθούμε, ποιες ήταν οι μεγάλες αλλαγές που αντιμετώπισε και πως ανταποκρίθηκε; Ποια είναι η «προσωπικότητα» της και ποιος ο βαθμός «συναισθηματικής νοημοσύνης της»; Σε ποιο σημείο τοποθετείται

στο φάσμα του μοντέλου πλήρους εύρους ηγεσίας; Πόσο καλά λειτουργούν τα κανάλια επικοινωνίας της; Πηγαίνουν όλα τα μέλη της προς την ίδια κατεύθυνση, τον ίδιο στόχο και εμπνέονται από το ίδιο όραμα;

Σκεπτόμενοι με τον ίδιο τρόπο, θα χρειαστεί να κατέβουμε μια κλίμακα και να θέσουμε αντίστοιχα ερωτήματα για την ελληνική δημόσια διοίκηση. Αδιαμφισβήτητα, βρισκόμαστε εν μέσω ραγδαίων εξελίξεων και παγκόσμιων αναταραχών που πηγάζουν από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. Μέσα σε αυτό το παγκόσμιο κλίμα αβεβαιότητας, μοιραία θα έρθουμε αντιμέτωποι με προκλήσεις που για να τις αντιμετωπίσουμε θα χρειαστεί να αντλήσουμε γνώση από τα διδάγματα του παρελθόντος και να ανοίξουμε την αντίληψη μας στις επερχόμενες αλλαγές, λειτουργώντας συντεταγμένα, ενώ θα πρέπει να ανιχνεύσουμε και να εκμεταλλευτούμε τυχόν ευκαιρίες που θα προκύψουν. Σε μια εποχή όπου οι ψηφιακές τεχνολογίες και τα σύγχρονα μοντέλα υπηρεσιών διοίκησης εξελίσσονται ραγδαία, η γρήγορη προσαρμογή των κρατών σε αυτές τις νέες συνθήκες αποτελεί πρόκληση, καθώς η δημιουργία ψηφιακού χάσματος σε όσα από αυτά δεν κατορθώσουν να σημειώσουν υψηλές επιδόσεις ψηφιακού μετασχηματισμού με τη χρήση εργαλείων όπως η ανάλυση μεγάλων δεδομένων (Big Data analysis) και η Τεχνητή Νοημοσύνη, ενέχει τον κίνδυνο μοιραία να οδηγηθούν στο περιθώριο. Η Ελλάδα, λόγω της χαμηλής ψηφιακής της ωριμότητας συγκριτικά με τα υπόλοιπα ανεπτυγμένα κράτη, θα πρέπει να κάνει άλματα για να καλύψει αυτό το διάστημα. Το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, μαζί με την εθνική στρατηγική «Ελλάδα 2.0», αποτελούν τα εργαλεία εκείνα που θα μπορούσαν να βοηθήσουν την Ελλάδα να πετύχει τους στόχους της.

Όσον αφορά την ποσοτική έρευνα που διενεργήθηκε στο προσωπικό του Δήμου Παλαιού Φαλήρου στη οποία συμμετείχαν 71 εργαζόμενοι, σε ποσοστό 23,2% επί του συνολικού πληθυσμού, διερευνήθηκαν οι πιθανές συσχετίσεις των τεσσάρων διαστάσεων της κλίμακας RTC με τα δημογραφικά στοιχεία, τα στυλ ηγεσίας της κλίμακας MLQ και τις τέσσερις διαστάσεις συναισθηματικής νοημοσύνης της κλίμακας WLEIS, από όπου προέκυψαν τα εξής σημαντικά ευρήματα:

- 1) Η διάσταση «αναζήτηση ρουτίνας» διαπιστώθηκε ότι διαφέρει ανάλογα με τη θέση εργασίας στον οργανισμό και συγκεκριμένα, όσοι κατείχαν μη διοικητική θέση φαίνεται να επιθυμούν ένα κλίμα συνήθειας και ρουτίνας περισσότερο από όσους είναι Διευθυντές, Αιρετοί ή Προϊστάμενοι. Επίσης, η έρευνα έδειξε ότι όσοι είχαν καλύτερη κατανόηση των συναισθημάτων τους, τόσο λιγότερη τάση είχαν για να αναζητήσουν ρουτίνα. Όσον αφορά το στυλ ηγεσίας, βρέθηκε οριακά σημαντική σχέση με την Διεκπεραιωτική ηγεσία, δηλαδή, όσο περισσότερο αξιολογείται ότι

εντάσσεται κάποιος στο διεκπεραιωτικό στυλ, τόσο αυξάνεται και η προτίμηση στην καθημερινή ρουτίνα.

- 2) Η διάσταση «συναισθηματική αντίδραση» δεν φάνηκε να σχετίζεται με τα δημογραφικά στοιχεία και το στυλ ηγεσίας. Αναγνωρίστηκε όμως σημαντικά αρνητική συσχέτιση με την διάσταση της ΣΝ που αφορά τη «ρύθμιση συναισθήματος». δηλαδή όσο πιο εύκολα ελέγχει κάποιος τα συναισθήματά του, τόσο μικρότερη είναι η συναισθηματική αντίδραση στην επιβαλλόμενη αλλαγή.
- 3) Η διάσταση «βραχυπρόθεσμη εστίαση» έδειξε να σχετίζεται σημαντικά μόνο με τη διάσταση της ΣΝ «αυτοσυναισθηματική εκτίμηση», δηλαδή, όσο καλύτερα κάποιος κατανοεί τα συναισθήματά του, τείνει να εστιάζει λιγότερο στο βραχυπρόθεσμο μέλλον. Καμία συσχέτιση δεν ανιχνεύθηκε με τα δημογραφικά στοιχεία και το στυλ ηγεσίας.
- 4) Η διάσταση «γνωστική ακαμψία» βρέθηκε να σχετίζεται μόνο με τη διάσταση της ΣΝ «χρήση του συναισθήματος», δηλαδή, όσο καλύτερη διαχείριση των συναισθημάτων του κάνει κάποιος, τόσο δυσκολεύεται να αλλάξει γνώμη. Επίσης, Καμία συσχέτιση δεν ανιχνεύθηκε με τα δημογραφικά στοιχεία και το στυλ ηγεσίας.

Βιβλιογραφία

Angelini E, Wolf A, Wijk H, Brisby H, Baranto A. (2021) The impact of implementing a person-centred pain management intervention on resistance to change and organizational culture. *BMC Health Serv Res.* Dec 11;21(1):1323. doi: 10.1186/s12913-021-06819-0.

Arnéguy E, Ohana M, Stinglhamber F. (2018) Organizational Justice and Readiness for Change: A Concomitant Examination of the Mediating Role of Perceived Organizational Support and Identification. *Front Psychol.* 10;9:1172. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01172.

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set. Manual, Forms and Scoring key. Mind Garden, Inc

Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4)

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press

Bovey, W.H., & Hede, A. (2001), Resistance to organizational change the role of cognitive and affective processes, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 22, pp 372-382

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row

Cherniss, C. (2004). Intelligence, Emotional, In *Encyclopedia of Applied Psychology*, edited by Charles D. Spielberger, Elsevier, New York, Pages 315-319

Cohen, L., J. Duberley and J. McAuley. 1999. 'Fuelling Discovery of Monitoring Productivity: Research Scientists' Changing Perceptions of Management', *Organization*

Collier, N., Fishwick, F. and Floyd, S.W. (2004), Managerial involvement and perceptions of strategy Process, *Long Range Planning*, vol. 37, σ.σ. 67–83

Cook C.W. & Hunsaker P.L. (2001), *Management and Organizational Behaviour*, 3rd ed., McGraw-Hill Companies Inc

Day, D.V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Drejeris R, Drejeriene E. (2022) Novel Approach to the Actions for Causes Elimination of Staff Resistance to Innovative Change. *J Multidiscip Healthc.* May 6;15:1011-1022. doi: 10.2147/JMDH.S354329. PMID: 35574293; PMCID: PMC9091473.

European Commission. (2020). *The EU's 2021-2027 long-term Budget and NextGenerationEU*

European Commission. (2021). *Communication on Fostering a European approach to Artificial Intelligence*. [Online]. Διαθέσιμο από: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/communication-fostering-european-approach-artificial-intelligence> [Ημερομηνία πρόσβασης: 9 Μαΐου 2023]

European Commission. (2022). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022 Human Capital

European Commission. (2023). European Commission. [online] Διαθέσιμο από: https://ec.europa.eu/info/index_el [Ημερομηνία πρόσβασης: 7 Μαΐου 2023]

European Commission. (2023). High-level expert group on artificial intelligence. [online] Διαθέσιμο από: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/expert-group-ai> [Ημερομηνία πρόσβασης: 9 Μαΐου 2023]

Foltin, A., & Keller, R. (2012). Leading change with emotional intelligence. *Nursing Management*, 43(11), 20-25.

Ford, J. D., and Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organ. Dyn.* 39, 24–36.

Goleman, D. (1996). Η συναισθηματική νοημοσύνη : γιατί το "EQ" είναι πιο σημαντικό από το "IQ". Αθήνα : Πεδίο, 2011

Goleman, D. (2011). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Αθήνα: Πεδίο, 2011

Greenberg, G., & Baron, R. A. (2012). Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά (9η Έκδ.) (Επιμ.-Μετ. Α.-Σ. Αντωνίου). Αθήνα: Gutenberg.

Hater, J.J., Bass, B.M. (1988). Superiors “evaluations and subordinates” perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 75, 695-702

Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). *Management of organizational behavior, utilizing human resources* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall International

Johnson, G. and Scholes, K. (2002), *Exploring Corporate Strategy: Text and Case*, 6th ed., Prentice Hall International, London

Jones, D., & Rudd, R. (2008). Transactional, transformational, or laissez- faire leadership: An assessment of college of agriculture academic program leaders’(deans) leadership styles. *Journal of Agricultural Education*, 49 (2)

Kafetsios, K. ,& Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality And Individual Differences*, 44(3), 712-722

Khaw, K.W., Alnoor, A., AL-Abrow, H. et al. (2022) Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Curr Psychol.* <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>

Kirkpatrick, I., S. Ackroyd and R. Walker. 2005. *The New Managerialism and Public Service Professions*. New York: Palgrave Macmillan, σ.13

Kotter, J. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79, 85-98

Kotter, J.P. & Schlesinger, L. (1979), Choosing strategies for change, *Harvard Business Review*, vol.57 No.2, σ.σ.106-114

- Kotter, JP. (2012), *Leading Change*, Harvard Business School Press
- Kouri, Georgia & Stamatopoulou, Maria & Tzavella, Foteini & Prezerakos, Panagiotis. (2020). The Greek Resistance to Change Scale: A Further Validation. *International Journal of Caring Sciences*. 13. 1-294
- Koutouzis, M., & Malliara, K. (2017). Teachers' job satisfaction: The effect of principal's leadership and decision- making style. *International Journal of Education*, 9 (4)
- Koutsopoulos, G., Henkel, M., & Stirna, J. (2020). Modeling the Dichotomies of Organizational Change : a State-based Capability Typology. *Proceedings of the Practice of Enterprise Modelling 2019 Conference Forum*
- Kritsonis, A., Hills, D. (2004) Comparison of Change Theories, *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8
- Law, J.: *A dictionary of business and management: over 7,000 entries*. Oxford Univ. Press, Oxford (2009)
- Lemos SIC, Ferreira FAF, Zopounidis C, Galariotis E, Ferreira (2022). Artificial intelligence and change management in small and medium-sized enterprises: an analysis of dynamics within adaptation initiatives. 30:1-27. doi: 10.1007/s10479-022-05159-4.
- Lewin K (1947) Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change. *Human Relations* 1(1): 5–41
- Ma B.: Innovation in government management based on the New Public Management [J] *Policy Research & Exploration*, vol.2008, no.04, pp.4 (2008).
- Madan, R., & Ashok, M. (2022). AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda. *Government Information Quarterly*, 101774. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101774>
- Maes, G., Van Hootegeem, G.: *Toward a Dynamic Description of the Attributes of Organizational Change*. In: (Rami) Shani, A.B., Woodman, R.W., and Pasmore, W.A. (eds.) *Research in Organizational Change and Development*. pp. 191–231. Emerald Group Publishing Limited (2011)
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433–442
- Oreg, S. (2003) Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, σ.σ. 681-682
- Oreg, S. (2006) Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, σ.σ. 73-101.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley, Reading
- Platsidou, M., Salman, L, The role of emotional intelligence in predicting burnout and job satisfaction of Greek lawyers, *International Journal of Law, Psychology and Human Life*, Volume 1, Issue 1, Page(s): 13 – 22

Rehman N, Mahmood A, Ibtasam M, Murtaza SA, Iqbal N & Molnár (2021). The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of Organizational Justice, Support and Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*. Vol.12:678952

Robbins, S.P. (2005), *Organizational Behaviour*, 11th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition And Personality*, 9(3), 185-211

Sandkuhl, K., Stirna, J., Persson, A., Wißotzki, M.: *Enterprise Modeling: Tackling Business Challenges with the 4EM Method*. Springer, Berlin, Heidelberg (2014).

Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις* (2η έκδ.), (Μετ. Ά. Πλατάκη – Επιμ. Α. Σαχινίδης) Αθήνα, Κριτική

Sutton, R.I. & Kahn, R.L. (1987), Prediction, understanding and control as anecdotes to organizational stress, *Handbook of organizational behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, σ.σ. 272-285

Αθανασούλα Ρέππα Α., (2008), «Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2010). *Ευρώπη 2020: Μια στρατηγική για έξυπνη, βιώσιμη και ανταγωνιστική ανάπτυξη*. Βρυξέλλες: Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Καρκατσούλης Π., (2004), *Το κράτος σε μετάβαση. Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση*, Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, σελ.96

Μαγουλιανίτης, Γ. (2011). *Μορφές ηγεσίας και όραμα στην Ελληνική Αστυνομία*. Πάτρα

Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. (2015). *Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο για την Κοινωνική Ένταξη (Ε.Σ.Κ.Ε.)*. Αθήνα: Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων

Υπουργείο Οικονομικών (2021) *Εθνικό σχέδιο ανάκαμψης και ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0* [Online]. Διαθέσιμο από: <https://greece20.gov.gr/to-plires-sxedio> [Ημερομηνία πρόσβασης: 8 Μαΐου 2023].

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2020). *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025*

Χυτήρης, Λ. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2001

Παράρτημα

Σχετικά με την έρευνα και το ερωτηματολόγιο

Αγαπητέ συνάδελφε,

Στα πλαίσια ολοκλήρωσης της πτυχιακής μου εργασίας για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής με θέμα: «**Διερεύνηση της αντίστασης στην οργανωσιακή αλλαγή σε υπαλλήλους του Δήμου Παλαιού Φαλήρου υπό το βάρος των σύγχρονων προκλήσεων. Η επιρροή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και του Στυλ Ηγεσίας**», σε καλώ να συμμετάσχεις ενεργά στην παρούσα έρευνα, συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια που ακολουθούν.

- Τα εν λόγω ερωτηματολόγια είναι παγκοσμίως αναγνωρίσιμα, έγκυρα, αξιόπιστα, επαρκή και αποδεκτά.
- Οι απαντήσεις είναι απόρρητες, ανώνυμες και προσωπικές, όπως τις βιώνει η κάθε μια – ο κάθε ένας, με τη δέσμευση ότι θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους ερευνητικούς σκοπούς της παρούσας εργασίας και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.
- Σε κάθε ερώτηση πρέπει να δίνεται μόνο μια απάντηση. Για κάθε απάντηση κύκλωσε τον αντίστοιχο αριθμό.
- Απάντησε σε όλες τις ερωτήσεις. Παρ' όλα αυτά εάν κάποια ερώτηση είναι άσχετη ή δεν είσαι σίγουρη-ος ή δεν γνωρίζεις την απάντηση, άφησε την ερώτηση αναπάντητη.
- Ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι 15 λεπτά

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σου. Η βοήθειά σου είναι πολύτιμη.

Είμαι στη διάθεσή σου για οποιαδήποτε περαιτέρω πληροφορία ή διευκρίνιση στα παρακάτω στοιχεία:

ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ ΚΑΝΝΟΣ

τηλ. εργασίας: 2109824615 / κιν: 6986560810

email: papm-2070@uniwa.gr

Δημογραφικά & Γενικά Χαρακτηριστικά Συμμετέχοντα:

Διεύθυνση που υπάγεστε	Δημοτικών Προσόδων <input type="checkbox"/> Διοικητικών Υπηρεσιών <input type="checkbox"/> Καθαριότητας <input type="checkbox"/> Περιβάλλοντος-Πρασίνου <input type="checkbox"/> Οικονομικών Υπηρεσιών <input type="checkbox"/> Κ.Ε.Π. <input type="checkbox"/> Τεχνικών Υπηρεσιών <input type="checkbox"/> Αυτοτελές Τμήμα/ Άλλο <input type="checkbox"/>
Φύλο	Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα <input type="checkbox"/>
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Υποχρεωτική <input type="checkbox"/> Μέση <input type="checkbox"/> Ανώτατη (ΑΕΙ / ΤΕΙ) <input type="checkbox"/> Μεταδευτεροβάθμια (ΙΕΚ / Ιδιωτική Σχολή) <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό <input type="checkbox"/>
Θέση στον οργανισμό	Υπάλληλος Γραφείου <input type="checkbox"/> Άλλη, μη Διοικητική Εργασία <input type="checkbox"/> Υπεύθυνος/Διευθυντής/Αιρετός <input type="checkbox"/>
Χρόνος Εμπειρίας στο Δημόσιο	0-5 έτη <input type="checkbox"/> 6-10 έτη <input type="checkbox"/> 10-20 έτη <input type="checkbox"/> >20 έτη <input type="checkbox"/>

Ερωτηματολόγιο 1: «Στυλ Ηγεσίας» (45 ερωτήσεις)

Σας ζητείτε να κρίνετε, πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενός σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές.

Ο/Η άμεσα προϊστάμενός/η μου:

Καθόλου	Μια φορά στο τόσο	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως, αν όχι πάντα
---------	-------------------	---------------	--------------	-----------------------

1	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	0	1	2	3	4
2	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	0	1	2	3	4
3	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	0	1	2	3	4
4	Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	0	1	2	3	4
5	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	0	1	2	3	4
6	Αναφέρεται στις δικές του /της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	0	1	2	3	4
7	Είναι απών όταν τον /την έχουν ανάγκη.	0	1	2	3	4
8	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	0	1	2	3	4
9	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	0	1	2	3	4
10	Με κάνει να νιώθω υπερήφανος /η που συνεργάζομαι μαζί του /της.	0	1	2	3	4
11	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	0	1	2	3	4
12	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	0	1	2	3	4
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	0	1	2	3	4

Καθόλου	Μια φορά στο τόσο	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως, αν όχι πάντα
---------	-------------------	---------------	--------------	-----------------------

14	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	0	1	2	3	4
15	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	0	1	2	3	4
16	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	0	1	2	3	4
17	Φαίνεται να είναι σταθερός /η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».	0	1	2	3	4
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του /της συμφέρον.	0	1	2	3	4
19	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	0	1	2	3	4
20	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση.	0	1	2	3	4
21	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	0	1	2	3	4
22	Επικεντρώνει την προσοχή του /της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων & αποτυχιών.	0	1	2	3	4
23	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	0	1	2	3	4
24	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	0	1	2	3	4
25	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	0	1	2	3	4
26	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	0	1	2	3	4
27	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	0	1	2	3	4
28	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	0	1	2	3	4
29	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	0	1	2	3	4

Καθόλου	Μια φορά στο τόσο	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως, αν όχι πάντα
---------	-------------------	---------------	--------------	-----------------------

30	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	0	1	2	3	4
31	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	0	1	2	3	4
32	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	0	1	2	3	4
33	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	0	1	2	3	4
34	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	0	1	2	3	4
35	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του /της.	0	1	2	3	4
36	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0	1	2	3	4
37	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	0	1	2	3	4
38	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	0	1	2	3	4
39	Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	0	1	2	3	4
40	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	0	1	2	3	4
41	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	0	1	2	3	4
42	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	0	1	2	3	4
43	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Δήμου.	0	1	2	3	4
44	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.	0	1	2	3	4
45	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	0	1	2	3	4

Ερωτηματολόγιο 2: «Αντίσταση στην αλλαγή» (17 ερωτήσεις)

Η λίστα που ακολουθεί περιλαμβάνει προτάσεις σχετικά με τα πιστεύω και τις πεποιθήσεις σας για την αλλαγή. Σας παρακαλώ να υποδείξετε το πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε πρόταση επιλέγοντας τον αντίστοιχο αριθμό. Επιλέξτε την απάντησή σας με βάση το πώς είστε τώρα όχι πως θα θέλατε να είστε στο μέλλον. Περιγράψτε τον εαυτό σας όπως ειλικρινά τον αντιλαμβάνεστε σε σχέση με άλλους ανθρώπους του ίδιου φύλου και περίπου της ίδιας ηλικίας.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	--------------------	--------------------	---------	--------------------

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

Ερωτηματολόγιο 3: «Συναισθηματική Νοημοσύνη» (16 ερωτήσεις)

Βάλτε σε κύκλο την απάντηση που πιστεύετε ότι ταιριάζει σε εσάς.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--------------------	---------	------------------------------	---------	--------------------

1	Τις περισσότερες φορές καταλαβαίνω (έχω μια καλή αίσθηση) το γιατί αισθάνομαι τα συναισθήματα που νιώθω (έτσι όπως αισθάνομαι).	1	2	3	4	5
2	Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων μου.	1	2	3	4	5
3	Αντιλαμβάνομαι πραγματικά τι αισθάνομαι	1	2	3	4	5
4	Πάντα γνωρίζω αν είμαι χαρούμενος /η – ευτυχισμένος /η	1	2	3	4	5
5	Καταλαβαίνω πάντα τα συναισθήματα των φίλων μου από τη συμπεριφορά τους.	1	2	3	4	5
6	Είμαι καλός /ή παρατηρητής των συναισθημάτων των άλλων.	1	2	3	4	5
7	Είμαι ευαίσθητος /η στα αισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.	1	2	3	4	5
8	Έχω μια καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων γύρω μου.	1	2	3	4	5
9	Πάντα θέτω στόχους για τον εαυτό μου και μετά βάζω τα δυνατά μου για να τους πετύχω.	1	2	3	4	5
10	Πάντα λέω στον εαυτό μου ότι είμαι ένα ικανό και άξιο άτομο.	1	2	3	4	5
11	Είμαι ένα άτομο που μπορώ να δραστηριοποιώ – κινητοποιώ τον εαυτό μου μόνος μου χωρίς να χρειάζεται κάποιος άλλος να με υποκινήσει για να φέρω εις πέρας κάποιο έργο.	1	2	3	4	5
12	Θα ήθελα πάντα να ενθαρρύνω τον εαυτό μου να δοκιμάζει να κάνει το καλύτερο.	1	2	3	4	5
13	Είμαι σε θέση να ελέγξω την ψυχραιμία / θυμό μου και να αντιμετωπίσω τις δυσκολίες με τη λογική.	1	2	3	4	5
14	Είμαι απόλυτα ικανός /ή να ελέγξω τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5
15	Όταν θυμώνω μπορώ πάντα να ηρεμήσω γρήγορα.	1	2	3	4	5
16	Ελέγχω σε μεγάλο βαθμό τα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5

Ευχαριστώ για το χρόνο σας!!