ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Διπλωματική εργασία
του
Δουλγερίδη Παναγιώτη

Με θέμα:

Διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εισαγωγή καινοτομιών στον κλάδο των αρτοποιών.

Η περίπτωση της Αντίστασης στην αλλαγή.

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ

ΖΑΜΠΕΤΑΚΗΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ, Διδάσκων με Π.Δ 407/80

Χανιά
Ιανουαριος 2012

<u>ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ</u>

ΖΑΜΠΕΤΑΚΗΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ, Διδάσκων με Π.Δ 407/80

ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΗΣ, Αναπληρωτής καθηγητής

ΑΤΣΑΛΑΚΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ, P.H.D

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγικά στοιχεία **σελ. 9**

1.2 Αντικείμενο της Διπλωματικής **σελ. 11**

1.3 Βιοτεχνική Αρτοποιία **σελ. 14**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Ο επιχειρηματίας **σελ. 21**

2.2 Επιχειρηματική συμπεριφορά **σελ. 21**

2.3 Επιχειρηματικότητα **σελ. 24**

2.4 Εταιρική επιχειρηματικότητα **σελ. 24**

2.5 Τι είναι η αλλαγή? **σελ. 24**

2.6 Διοίκηση της αλλαγής **σελ. 25**

2.7 Μοντέλα διοίκησης της αλλαγής **σελ. 27**

2.8 Η αντίσταση στην αλλαγή **σελ. 31**

2.9 Αντίσταση στην αλλαγή – Ατομικά χαρακτηριστικά **σελ. 39**

2.10 Αντίσταση στην αλλαγή – Χαρακτηριστικά προσωπικότητας **σελ. 43**

2.11 Ορολογία **σελ. 45**

2.12 Τρόποι Διαχείρισης την Αντίστασης στην Αλλαγή **σελ. 49**

2.13 Εσωτερικό μάρκετινγκ **σελ. 54**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 – Εισαγωγικά **σελ. 57**

3.2 – Κατάρτιση ερωτηματολόγιων **σελ. 58**

3.3 – Αντίσταση στην αλλαγή **σελ. 59**

3.4 – Αντοχή στην αβεβαιότητα **σελ. 62**

3.5 – Διαδικασία ερευνάς **σελ. 64**

3.6 – Δημογραφικά στοιχειά **σελ. 64**

3.7 – Στατιστική μεθοδολογική προσέγγιση **σελ. 71**

3.8 – Μοντέλα δομικων εξισωσεων **σελ. 71**

3.9 – Μοντέλα δομικων εξισωσεων – Λογισμικά **σελ. 75**

3.10 – Εγκυρότητα **σελ. 76**

3.11 – Αξιοπιστία **σελ. 78**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 – Αποτελέσματα ερευνάς **σελ. 81**

4.2 – Μοντελο συσχετίσεων **σελ. 90**

4.3 – Αξιοπιστία ερευνάς **σελ. 93**

4.4 – Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση **σελ. 95**

4.5 – Εγκυρότητα **σελ. 96**

4.6 – Εγκυρότητα Δομικού Μοντελου **σελ. 98**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 – Συζήτηση και προτάσεις για μελλοντική ερευνα **σελ. 100**

5.2 – Επίλογος **σελ. 101**

Βιβλιογραφία

Παράρτημα

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

2.12	Ομάδες ανθρώπων και «Αντίσταση στην Αλλαγή»	σελ. 51
2.12	Καμπύλη του Bradley	σελ. 52
3.6	Δημογραφικά στοιχειά Φύλου	σελ. 65
3.6	Δημογραφικά στοιχειά ηλικίας	σελ. 66
3.6	Δημογραφικά στοιχειά χρονών εργασίας	σελ. 67
3.6	Δημογραφικά στοιχειά Οικογενειακής κατάστασης	σελ. 68
3.6	Δημογραφικά στοιχειά βαθμού εκπαίδευσης	σελ. 69
3.6	Συγκριτικό διάγραμμα κατανομής φύλου.	σελ. 70
4.1	Κατανομή απαντήσεων 1^{ης} ερώτησης.	σελ. 82
4.1	Κατανομή απαντήσεων 2^{ης} ερώτησης.	σελ. 83
4.1	Κατανομή απαντήσεων 3^{ης} ερώτησης	σελ. 84
4.1	Κατανομή απαντήσεων 4^{ης} ερώτησης	σελ. 85
4.1	Κατανομή απαντήσεων 5^{ης} ερώτησης	σελ. 86
4.1	Κατανομή απαντήσεων 6^{ης} ερώτησης	σελ. 87
4.1	Κατανομή απαντήσεων 7^{ης} ερώτησης	σελ. 88
4.1	Κατανομή απαντήσεων 8^{ης} ερώτησης	σελ. 89
4.1	Μοντελο Συσχετίσεων	σελ. 90
4.6	Εγκυρότητα μοντελου συσχετίσεων.	σελ. 98

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

3.6 Κατανομή φύλου ερωτηθέντων σελ. 65

3.6 Κατανομή ηλικιακού εύρους σελ. 66

3.6 Κατανομή ενεργών χρονών εργασίας σελ. 67

3.6 Κατανομή οικογενειακής κατάστασης σελ. 68

3.6 Κατανομή Βαθμού εκπαίδευσης σελ. 69

4.2 Πινάκας συσχετίσεων σελ. 91

4.3 Στατιστικά απαντήσεων για «Αντίσταση στην Αλλαγή» σελ. 94

4.3 Στατιστικά απαντήσεων για «Αντοχή στην Αβεβαιότητα»σελ. 94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η αγορά και γενικά ο κόσμος της εργασίας συνταράσσεται όλο και πιο συχνά από νέες ραγδαίες εξελίξεις στις μεθόδους παράγωγης, καθώς και στις στρατηγικές πώλησης και προωθήσεως των προϊόντων. Οι ραγδαίες αυτές αλλαγές έχουν στόχο την προσαρμογή της αγοράς στην όλο και μεγαλύτερη ζήτηση προϊόντων, αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και την απαίτηση για συνεχώς αυξανόμενους ρυθμούς της παράγωγης αυτών.

Στο κέντρο όλων αυτών των ραγδαίων αλλαγών βρίσκονται οι εργαζόμενοι, οι όποιοι ως βασική μονάδα μιας εταιρείας θα καθορίσουν το κατά πόσο η εταιρεία θα μπορέσει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να παραμείνει ανταγωνιστική, η θα μένει στάσιμη σε μια συνεχώς εναλλασσόμενη αγορά που λειτουργεί με κανόνες καθαρού κέρδους, με ότι συνεπάγεται αυτό.

Τα τελευταία χρόνια, έχει παρατηρηθεί μια κάποια μεταστροφή του επίκεντρου της μελέτης, από την καθαρά παραγωγική διαδικασία και τη βελτιστοποίηση αυτής, στους εργαζόμενους που εκτελούν την παραγωγική εργασία. Είναι γενική η παραδοχή ότι ο ανθρωπινός παράγοντας, δηλαδή το σύνολο του εμψύχου υλικού μιας εταιρείας είναι εξίσου σημαντικός με τις εγκαταστάσεις, και τους μηχανισμούς της παράγωγης.

Πολλές μελέτες έχουν γίνει με μονό επίκεντρο τον άνθρωπο, και τον τρόπο που αυτός αλληλεπιδρά με όλα τα επιμέρους στοιχειά της εργασίας του, με κύριο γνώμονα την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, και μέσω αυτών της αύξησης του κέρδους. Από την καθαρή Ψυχολογία ως στην επιστήμη του Management, όλοι έχουν αρχίσει να αντιλαμβάνονται ότι ο άνθρωπος, και ο τρόπος με τον όποιο αυτός αλληλεπιδρά με το εργασιακό του περιβάλλον και τις αλλαγές που το συγκλονίζουν, αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων που όπως έχει δειχτεί, επηρεάζουν ευθέως τα περιθώρια κέρδους της εταιρείας.

Η οικονομική κρίση που βιώνουμε τα τελευταία δυο χρόνια, έχει αλλάξει το εργασιακό και παραγωγικό τοπίο ριζικά. Ακόμη, οι συνεχώς αυξανόμενες τιμές των πρώτων υλών, έχουν οδηγήσει τις εταιρείες στο να βρίσκουν περιθώρια κέρδους μέσω της μείωσης των μισθών, η μέσω της αύξησης της παράγωγης που πολύ συχνά συνεπάγεται δραματική αύξηση των ωραρίων. Οι όλο και περισσότερο ανταγωνιστικές συνθήκες που επικρατούν ουσιαστικά επιβάλλουν μια συνεχώς αυξανομένη ζήτηση για καινοτομία και εξειδίκευση από τους εκάστου εργαζόμενους. Έχει καταστεί ζωτικό πια για κάθε εταιρεία να έχει την δυνατότητα γρήγορης προσαρμογής σε νέα δεδομένα, εάν θέλει να επιβιώσει.

Από την πλευρά των εργαζομένων, τα διαρκώς αυξανόμενα ωράρια, καθώς και η διαρκής «απειλή» της απώλειας εργασίας, δυναμιτίζουν την εργασιακή ατμόσφαιρα, με ουσιαστικό αποτέλεσμα την μείωση της παράγωγης και του κέρδους. Έτσι, όλο και περισσότερες εταιρείες ψάχνουν για τρόπους μέσω των όποιων θα μπορέσουν να επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές που θα εξασφαλίσουν το κέρδος της εταιρείας τους, ενώ ταυτόχρονα, μέσω της κατανόησης του ανθρώπου ως εργαζόμενο ον, προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα Τάτιο κλίμα, που θα καταστήσουν το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας τους πιο δεκτικό στις απαραίτητες αλλαγές.

Για περισσότερο από μισό αιώνα οι επιστήμονες επισημαίνουν ότι η «αλλαγή» είναι μια διαρκής και συνεχής κατάσταση στον επιχειρηματικό κόσμο και στο εμπόριο.
Οι λόγοι για της αλλαγές είναι πολύ και συνήθως πολυδιάστατοι. Μερικά παραδείγματα αποτελούν οι αναποτελεσματικές παραγωγικές διαδικασίες, προβλήματα συγχρονισμού στην λειτούργει των εταιρειών καθώς και προβλήματα συνεννόησης μεταξύ των διαφόρων παραγόντων μιας εταιρείας.

Με αυτές τις σκέψεις η διπλωματική αυτή εργασία είναι μια προσπάθεια κατανόησης κάποιων συγκεκριμένων παραγόντων που καθορίζουν την εργασιακή ζωή του ανθρώπου και των εταιρειών .

1.2 Αντικείμενο της διπλωματικής

Οι σύγχρονες κοινωνίες θεωρούν προσόν όταν ένα άτομο είναι ικανό να ξεκινήσει μια διαδικασία αλλαγής στο εργασιακό του περιβάλλον, η είναι ικανό να προσαρμοστεί γρήγορα και αποτελεσματικά σε αλλαγές που το επιβάλλονται από εξωτερικές πηγές. Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να ξεκινήσουν τέτοιες κινήσεις διαρθρωτικών αλλαγών, πολύ συχνά συναντούν σθεναρή αντίσταση από εργαζόμενους, η από ολόκληρες ομάδες εργαζομένων. Παραλές τις προσπάθειες των εταιρειών να μειώσουν τις αντιστάσεις των εργαζομένων στην αλλαγή, είναι γενικά αποδεκτό ότι κάποιες αντιδράσεις είναι αναπόφευκτες.

Συμφωνά με τους (Coch & French, 1948) οι συνεχείς αλλαγές στις εργασιακές διαδικασίες είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των συνεχομένων αλλαγών του επιχειρηματικού κόσμου, και την υιοθέτηση της τεχνολογικής προόδου. Συμφωνά με τους (Emery & Trist, 1965) η πολυπλοκότητα του εργασιακού περιβάλλοντος αυξάνεται διαρκώς και η προβλεψιμοτητα του μειώνεται, ένα γεγονός που καθίστα την μελέτη της «αλλαγής» ακόμα πιο δύσκολη. Οι περισσότεροι οργανισμοί είναι αναγκασμένοι να εφαρμόζουν μικρές διαρθρωτικές αλλαγές μια με δυο φόρες το χρόνο, και ριζικές αλλαγές που μπορούν να αλλάξουν το πρόσωπο της επιχείρησης κάθε τέσσερα με πέντε χρόνια. (Kotter & Schlesinger, 1979). Συμφωνά με τους (Kanter, Stein & Jick, 1992) η αποτελεσματική και ήπια αλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον είναι τόσο δύσκολη που είναι θαύμα ότι συμβαίνει.

Το κύριο εμπόδιο στην κάθε είδους αλλαγή είναι η «Αντίσταση» (Bennebroek, Gravehurst, Werjnab & Boonstra, 2003; Heller, Pusk, Strauss kai Wilpert, 1998;). Γενικά η αντίσταση θεωρείται ως μια φυσική και αναπόφευκτη αντίδραση του οργανισμού σε κάθε μορφής αλλαγές, ανεξαρτήτως του είδους τους, είτε αυτές είναι μικρές με βραχυπρόθεσμα οφέλη, είτε μεγάλες με μακροπρόθεσμα οφέλη.

Οι λόγοι για αυτήν την αντίσταση πολύ συχνά είναι απόλυτα προφανείς, οι επιδιώξεις της εταιρείας δεν συμπλέουν με αυτές των εκάστου εργαζομένων (Coch & French, 1948). Παρόλα αυτά, πολύ συχνά εργαζόμενοι αντιστέκονται στις επιβληθείσες

αλλαγές ακόμα και αν αυτές συμπλέουν με τα βραχυπρόθεσμα η μακροπρόθεσμα συμφέροντα τους.

Μια ερευνά που έγινε σε 500 εταιρείες της Αυστραλίας από τους Waldersee and Griffith (1997), κατά την περίοδο 1993-1996 έδειξε ότι η αντίσταση στην αλλαγή των εργαζομένων ήταν ο βασικός λόγος που πρόεκυψαν δυσκολίες προσαρμογής στα προγράμματα αλλαγής που προώθησε η διοίκηση. Περισσότερες από τις μισές από τις εταιρείες βίωσαν αντίσταση στην αλλαγή, κυρίως από τη μεριά των εργαζομένων. Αυτό έθεσε το ερώτημα του κατά πόσο οι λόγοι πίσω από αυτές τις αντιστάσεις είναι κατανοητοί, κατά πόσο πηγάζουν από το σύνολο η το άτομο, και κατά πόσο οι μέθοδοι που εφαρμόζονταν μέχρι τότε, με στόχο την καλύτερη και ταχύτερη εφαρμογή αλλαγών, ήταν αποτελεσματικές.

Θα μπορούσε κάνεις να ισχυριστεί ότι η συντριπτική πλειοψηφία των αλλαγών που προσπαθούν να εφαρμοστούν από τι διοίκηση μιας εταιρείας, γίνεται με μια τεχνοκρατική μέθοδο, χωρίς να λαμβάνεται ειπούν η επίδραση και σημαντικότητα του ανθρωπινού παράγοντα ((Arendt et al.,1995; New and Singer, 1983). Είναι πολλές φόρες ευκολότερο για τη διοίκηση μιας εταιρείας να ρίξει το βάρος της προσοχής της στις τεχνικές λεπτομέρειες της αλλαγής που προσπαθεί να επιφέρει, όπου έχει να πραγματευτεί με μετρήσιμα και προβλέψιμα θέματα, όπως είναι ο σχεδιασμός στρατηγικών, με τον υπολογισμό του κέρδους και την βέλτιστη κατανομή των διαφόρων πόρων. (Huston, 1992; Steier, 1989; Tessler, 1989). Αυτό θεωρείται λογικό, καθώς η μελέτη της αντίστασης στην αλλαγή κάθε άτομου, θα ήταν ένα εγχείρημα που θα χρειαζόταν να στρατευτούν γνώσεις εκτός της παραδοσιακής σχολής του Management, όπως πχ. Ψυχολογίας.

Είναι γενική παραδοχή ότι το Management τείνει να αγνοεί τον εξίσου σημαντικό ανθρώπινο παράγοντα όταν προσπαθεί να επιφέρει αλλαγές σε μια εταιρεία. Levine, 1997; Steier, 1989). Είναι γενική παραδοχή και παρατήρηση όμως, όλων των ερευνητών που έχουν καταπιαστεί με το θέμα, ότι η αλλαγή και η αντίσταση στην αλλαγή είναι έννοιες ταυτόσημες, ότι δηλαδή η αλλαγή θα επιφέρει αντίσταση στην αλλαγή, και ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα πολύ βασικό στοιχειό της αλλαγής της ίδιας.

Στην προσπάθεια τους να εξηγήσουν αυτές τις συμπεριφορές, οι μελετητές αναγκάστηκαν να στρέψουν το επίκεντρο της προσοχής τους από την ομάδα στο άτομο.

Στην εργασία αυτή, προσπαθήσαμε να εφαρμόσουμε τις μεθόδους για τη μέτρηση της αντίστασης στην αλλαγή, σε έναν από τους πιο πολυπληθείς επαγγελματικούς κλάδους στην Ελλάδα, που είναι ο κλάδος της βιοτεχνικής αρτοποιίας.. Η πειραματική διαδικασία που έχει ακολουθηθεί περιγράφεται εκτενώς στα επόμενα κεφάλαια. Για τον σκοπό της ερευνάς, μοιραστήκαν ερωτηματολόγια σε ιδιοκτήτες βιοτεχνικών φούρνων, με ερωτήσεις που είναι ενδεικτικές των χαρακτηριστικών εκείνων του χαρακτήρα τους, που είναι αυτά που επηρεάζουν την αντίσταση τους σε αλλαγές που τυχόν θα εφαρμοστούν, καθώς και την εύκολη προσαρμογή τους σε αυτές. Έγινε προσπάθεια η ερευνά να είναι όσο πιο αντικειμενική και ρεαλιστική γίνεται, τα ερωτηματολόγια μοιραστήκαν σε επιλεγμένα αρτοποιό με σκοπό να έχουμε ένα όσο πιο αντιπροσωπευτικό γίνεται δείγμα.

Στην προσπάθεια της όσο καλύτερης προσαρμογής του ερωτηματολόγιου και του μοντελου στον κλάδο που εξετάζουμε, έπρεπε να ληφθέν υποψιν κόπιες ιδιαιτερότητες του κλάδου, που αναμενόμενα θα είχαν επίδραση στον παράγοντα που θέλουμε να μετρήσουμε, αλλά και στην ομαλή διεξαγωγή της ερευνάς. Οι ιδιαιτερότητες αυτές ήταν τα γενικευμένα νυχτερινά ωράρια, με πολλους από τους ερωτηθέντες να ξεκινούν την εργασία καθημερινά στις 2 η ώρα μετά τα μεσάνυχτα, οι ακατάλληλοι χώροι εργασίας, όπου τα ερωτηματολόγια πολλές φόρες συμπληρωθήκαν πάνω σε υλικά η μηχανήματα αρτοποιίας, καθώς και η πίεση χρόνου καθώς η παράγωγη πρέπει ουσιαστικά να ολοκληρώνεται καθημερινά σε μια περίοδο 5-6 ωρών.

Στην αρχή μοιραστήκαν εκτενεστέρα ερωτηματολόγια, κατευθείαν από την διεθνή βιβλιογραφία, κάτι που έγινε δεκτό με εμφανή δυσαρέσκεια και πολύ μικρή συμμέτοχη στην συμπλήρωση του ερωτηματολόγιου. Οι πιο συνηθισμένες απαντήσεις που δηχθήκαμε είναι ότι υπάρχει πίεση χρόνου, δεν προλαβαίνουν, η ότι δεν έχουν ώρα για ερωτηματολόγια. Θεωρήσαμε σκόπιμο λοιπόν να καταρτίσουμε ένα διαφορετικό ερωτηματολόγιο, σαφώς μικρότερο, έτσι ώστε οι ερωτηθέντες να

μπορούσαν να απαντήσουν γρήγορα σε κάθε ερώτηση, και γενικά να αντιμετώπιζαν την όλη ερευνα με ένα πιο θετικό βλέμμα. Για το λόγο αυτό, αναγκαστήκαμε να συμπτύξουμε το ερωτηματολόγιο (παρατίθεται στο παράρτημα), όποτε επιλέξαμε εκείνες τις ερωτήσεις από την διεθνή βιβλιογραφία που συμφωνά με τις ήδη υπάρχουσες έρευνες, μπορούσαν να μετρήσουν καλύτερα και πιο αξιόπιστα τα χαρακτηριστικά που θέλαμε να μετρήσουμε, δηλαδή την «Αντίσταση στην Αλλαγή» και την «Αντοχή στην Αβεβαιότητα» στον κλάδο της βιοτεχνικής αρτοποιίας. Το νέο, σαφώς μικρότερο ερωτηματολόγιο, έγινε δεκτό εντελώς διαφορετικά από τους αρτοποιούς.

Τα λεπτομερή συμπεράσματα της ερευνάς αναφέρονται στο κεφάλαιο 4, οι υποθέσεις που θεωρήσαμε πριν ξεκινήσουμε την ερευνά ήταν οι εξής :

Α) Επηρεάζει η οικογενειακή κατάσταση την προδιάθεση ενός άτομου για αντίσταση στην αλλαγή?

Β) Επηρεάζει το επίπεδο μόρφωσης την προδιάθεση ενός άτομου για αντίσταση στην αλλαγή?

Γ) Επηρεάζει η ηλικία, και τα χρόνια εργασίας την προδιάθεση ενός άτομου για αντίσταση στην αλλαγή?

1.3 Βιοτεχνική αρτοποιία.

Ο κλάδος της βιοτεχνικής αρτοποιίας αποτελεί έναν από τους πολυπληθέστερους κλάδους στην Ελλάδα, με περισσότερα από 2500 μελή μονό στην περιοχή Αθηνών και Πειραιά και περισσότερα από 15000 μελή πανελλαδικά., αντίστοιχα πρέπει να ληφθέν ειπούν η υπερβολικά μεγάλη συγκέντρωση σημείων πώλησης, για τα πληθυσμιακά δεδομένα της πρωτεύουσας.

Τα τελευταία δέκα χρόνια, η βιοτεχνική αρτοποιία ως κλάδος βρίσκεται σε ευθεία ρήξη με την βιομηχανική αρτοποιία και τα σουπερ μάρκετ. Είναι γενική παραδοχή πολλών αρτοποιών, καθώς και τον διοικήσεων των συνδικαλιστικών τους οργάνων ότι τα περιθώρια κέρδους μια βιοτεχνικής αρτοποιίας, μικραίνουν με την πάροδο του χρόνου, και ότι διαρθρωτικές αλλαγές είναι απαραίτητες για την επιβίωση του κλάδου.

Συγκεκριμένα, και ύστερα από συνεντεύξεις με φορείς των συνδικαλιστικών οργάνων των αρτοποιών της Αθηνάς, ενημερωθήκαμε για κάποια από τα βασικά θέματα που θα δοκιμάσουν τις αντοχές του κλάδου για πολλά χρόνια ακόμα. Γενικά, τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος της βιοτεχνικής αρτοποιίας είναι τα εξής :

- Το ζήτημα του «bake-off»
- Νομός 3526/07 και οι επιπτώσεις του
- Έλλειψη έλεγχου από το κράτος
- Ανύπαρκτη χρηματοδότηση επενδύσεων
- Έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού
- Χαμηλή επιμόρφωση αρτοποιών
- Πολυεπαγγελματισμος

Πιο συγκεκριμένα,

Το «bake-off» είναι η διαδικασία όπου προπαρασκευασμένο ψωμί, διανέμεται στο πρατήριο πώλησης και ψήνεται εκεί. Το «bake-off» αποτελεί σημείο έντονης τριβής μεταξύ των παραδοσιακών αρτοποιιών, δηλαδή αυτών που ζυμώνουν και ψήνουν το ψωμί στο χώρο πώλησης και των διαφόρων πρατήριων. Είναι γενική παραδοχή, τουλάχιστον των παραδοσιακών βιοτεχνιών αρτοποιίας ότι ο νομός είναι φτιαγμένος με Τάτιο τρόπο που δημιουργεί σκόπιμη σύγχυση στους καταναλωτές, με πρόσχημα τον ανταγωνισμό. Συγκεκριμένα, στο άρθρο 1 παρ 1 του νομού, κατονομάζονται σαν προϊόντα αρτοποιίας ο άρτος διαφόρων τύπων, τα αρτοπαρασκευάσματα και τα ποικιλώνυμα αρτοσκευάσματα, οι έννοιες των όποιων ορίζονται στο ίδιο άρθρο. Στο ίδιο επίσης άρθρο ορίζονται οι έννοιες των «διατηρημένων» και των «φρέσκων». Έτσι, σαν διατηρημένος άρτος η αρτοπαρασκεύασμα ονομάζεται εκείνο το προϊόν που από τη φύση του και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, που οφείλονται στις μεθόδους παράγωγης (διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας) πωλείτε μετά την ολοκλήρωση της έψησης του. Αυτά τα προϊόντα καθώς και τα προϊόντα που προέρχονται από προδιαγραφόμενη και κατεψυγμένη ζύμη η από περάτωση της εψησης μερικά ψημένου και κατεψυγμένου άρτου εν γένει (BAKE OFF) απαγορεύεται να ονομάζονται φρέσκα. Γιατί ως φρέσκα νοούνται εκείνα που πωλούνταν στον καταναλωτή όχι μετά πάροδο 2 ωρών από την ολοκλήρωση της διαδικασίας παράγωγης των, η οποία παράγωγη είναι αδιάκοπη και η ζύμη της δεν έχει υποβληθεί σε κατάψυξη η άλλης μορφής συντήρηση που διακόπτει την διαδικασία παράγωγης. Όποτε είναι εύκολα κατανοητό γιατί έχει γίνει λόγος μεγάλης τριβής μεταξύ των παραδοσιακών αρτοποιιών και των πρατήριων διάθεσης. Ο λόγος είναι ότι διατίθεται στην αγορά προκείμενο και προπαρασκευασμένο ψωμί ως φρέσκο, με δραματικές συνέπειες στα περιθώρια κέρδους των παραδοσιακών αρτοποιιών.

Ο καταργηθείς νομός 726/1977 ξεκαθάριζε ότι «Κάθε επιχείρηση παράγωγης προϊόντων αρτοποιίας ονομάζεται αρτοποιείο, ανεξαρτήτως από την παραγωγική του δυνατότητα. Ο νέος νομός (3256/07) εισάγει νέους ορισμούς για τις διαφορές παραγωγικές μονάδες, τους εξής : Βιομηχανική μονάδα, βιοτεχνική μονάδα, εγκατάσταση περάτωσης εψησης και επαγγελματικό εργαστήριο παράγωγης ζύμης.

Ο νομός 3526/07 ορίζει ακόμα την παράγωγη και διάθεση των προϊόντων, δημοσιεύτηκε στο υπ αριθ. 24 Α΄΄τευχος της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως της 9-2-2007. Ο νέος νομός αποτελεί μείγμα κωδικοποίησης υφιστάμενων διατάξεων, ορισμένες εκ των όποιων έχουν προσέλθει κατευθείαν από την ευρωπαϊκή νομοθεσία. Γενικά από την μελέτη του νομού προκύπτουν ορισμένες ερμηνευτικές δυσχερές που οφείλονται κυρίως στο εξειδικευμένο περιεχόμενο των εννοιών. Είναι φυσικό αυτοί στους οποίους πρωτίστως αναφέρεται, δηλ οι επιχειρήσεις αρτοποιίας, να έχουν εύλογες νομικές αμφιβολίες. Έξαλλου, , λόγο του νεαρού των διατάξεων του νομού και των κατ'εξουσιοδοτηση τούτου εκδοθέντων Υπουργικών αποφάσεων, μήτε η δικαστική πράξη (νομολογία) μήτε η νομική θεωρία (επιστήμη) έχουν αρκούντως ασχοληθεί με την ερμηνεία και την εφαρμογή τους. Ερμηνευτικά ζητήματα φαίνεται επίσης να αντιμετωπίζουν και οι αρμόδιες Νομαρχιακές και Δημοτικές υπηρεσίες. (Μιχ. Μουσιος, πρόεδρος του Δ.Σ της Ομοσπονδίας αρτοποιών Ελλάδος)

Ένα βασικό ζήτημα που τίθεται είναι το θέμα της εφαρμογής του προαναφερθέντος νομού από τα αρμόδια όργανα. Είναι γενική παρατήρηση ότι τα περισσότερα πρατήρια δεν πουλούν τον άρτο συσκευασμένο όπως ορίζει ο νομός, ούτε αναγράφεται πάνω στο προϊόν το «bake off». Η κατάσταση αυτή έχει σταδιακά οδηγήσει σε μια ασύδοτη αγορά και δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις αρτοποιιών που δεν άντεξαν Τάτιου είδους παράνομη ανταγωνιστική πίεση.

Αυτές όμως δεν είναι οι μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο χώρος της βιοτεχνικής αρτοποιίας. Είναι γεγονός ότι υπάρχει σφοδρή έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού που θα στελεχώσει τις διαφορές βιοτεχνικές μονάδες, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα την περαιτέρω μείωση της ανταγωνιστικότητας των αρτοποιιών. Η χαμηλή επιμόρφωση των αρτοποιών, μαζί με την προαναφερθείσα έλλειψη εξειδίκευσης έχουν οδηγήσει γενικά τον κλάδο σε μια στάσιμη, φθίνουσα κατάσταση. Είναι γενική η παραδοχή ότι ο κλάδος της βιοτεχνικής αρτοποιίας, είναι ένας «παραδοσιακός» κλάδος, όπου οι «παραδοσιακές» μέθοδοι και διαδικασίες παράγωγης προτιμούνται, όχι μονό λόγο κόστους, αλλά και από συνειδητή επιλογή επειδή θεωρούνται καλύτερες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ένας από τους πιο πολυπληθείς κλάδους στην Ελλάδα να είναι ουσιαστικά στάσιμος και 15000 άνθρωποι να είναι ουσιαστικά θεατές των εξελίξεων στην αγορά.

Η κατάσταση γίνεται ακόμα χειρότερη, αν συνυπολογίσουμε τις ανεπαρκείς η και απούσες χρηματοδοτήσεις επενδύσεων, και την χαμηλή ρευστότητα, δυο γεγονότα που έχουν ευθεία συσχέτιση με το γεγονός ότι δύσκολα ο αρτοποιός θα πάρει επενδυτικά ρίσκα, ασχέτως αν αυτά είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα αποβούν προσοδοφόρα, λογά απλής έλλειψης χρημάτων.

Ο πολυεπαγγελματισμος είναι ένα φαινόμενο που εμφανίζεται κατά κόρον στις μεγαλύτερες πόλεις, και δη στην Αθηνά. Τα σημεία πώλησης είναι τόσα πολλά, και το νομικό πλαίσιο που καθορίζει την απόσταση μεταξύ τους τόσο ασαφές που δεν είναι σπάνιο φαινόμενο να υπάρχουν 4 με 5 σημεία πώλησης προϊόντων αρτοποιίας, αρτοσκευασμάτων, κτλ στο ίδιο οικοδομικό τετράγωνο. Όποτε γίνεται εύκολα κατανοητό ότι η ιδία «μερίδα» χρημάτων, διαμοιράζεται σε περισσότερες τσέπες, με το πολύ απλό αποτέλεσμα όλες να είναι μισό άδειες.

Όλοι αυτοί οι λόγοι όταν συνδυάζονται με μια γενικευμένης έκτασης οικονομική κρίση, με μια αγορά που ουσιαστικά έχει «κάτσει», οδηγεί νομοτελειακά επιτηρήσεις στο να κλείσουν. Στην περίοδο 2007-2010 σταμάτησαν την λειτουργία τους τουλάχιστον το 11% του αριθμού των βιοτεχνικών αρτοποιείων.

Με όλες τις προαναφερθείσες καταστάσεις, είναι εμφανές ότι κάθε ένα αρτοποιό, καθώς και ο κλάδος γενικότερα θα πρέπει να υιοθετήσει αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του, με σκοπό την επιβίωση σε μια συνεχώς διευρυνόμενη αγορά που απαιτεί συνεχώς αυξανομένη παράγωγη, συνεχή διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων, όλα με τελικό στόχο την ανταγωνιστικότητα. Το κατά πόσο θα μπορέσει η συντριπτική πλειοψηφία των βιοτεχνικών αρτοποιιών να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα, θα είναι ευθέως ανάλογο με τα περιθώρια κέρδους που θα αποκομίσει τα επόμενα χρόνια.

Στην μελέτη αυτή, αντλήσαμε από τις πηγές τα πιο διαδεδομένα μοντέλα μέτρησης της αντίστασης στην αλλαγή, και της αντοχής στην αβεβαιότητα και τα εφαρμόσαμε σε 180 βιοτεχνικά αρτοποιία στην περιοχή των Αθηνών, Πειραιώς και Χανιών, σε μια προσπάθεια να καταλάβουμε ποιοι είναι εκείνοι οι κοινωνικοί παράγοντες, και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που επηρεάζουν την αντίσταση στην αλλαγή. Κάθε βιοτεχνικό αρτοποιείο βρίσκεται αντιμέτωπο με την ιδία πρόκληση, την

ανάπτυξη μηχανισμών προσαρμογής στην αλλαγή του οικονομικού σκηνικού της χωράς, καθώς και στην ανάπτυξη μεθόδων για την καλύτερη προσαρμογή των ίδιων των επιτηρήσεων στις αλλαγές που θα προσπαθήσουν να εφαρμόσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διερεύνηση βιβλιογραφίας

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια βιβλιογραφική αναφορά των εννοιών που μας απασχόλησαν κατά την διεξαγωγή της ερευνάς, όπως επιχειρηματικότητα, αλλαγή, , «Αντίσταση στην αλλαγή», την κλίμακα που την περιγράφει, καθώς και την σχέση της Αντίστασης στην αλλαγή με αλλά διαδεδομένα μοντέλα περιγραφής της προσωπικότητας. (Sensation Seeking Scale, Digman's Five). Ακόμα γίνεται αναφορά στο Management της Αλλαγής, των συνεπειών του και της αναγκαιότητας χρήσης του.

2.1 Ο επιχειρηματίας

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής, θα θεωρήσουμε τον εξής ορισμό του επιχειρηματία :

«Τα άτομα που δημιουργούν μια επιχείρηση απλά αποτελούν σύνολο μιας ευρύτερης ομάδας ατόμων αυτών που παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά. (Caird(1990, 1991), Gibb (1987), Leadbeater και Goss (1999), Thompson (2004). Η επιχειρηματική συμπεριφορά, δεν πειράζεται μονό στη δημιουργία επιχειρήσεων, αλλά τη συναντάμε και στα πλαίσια οργανισμών είτε του ιδιωτικού είτε του δημοσίου τομέα (Thompson, 2004)

2.2 Επιχειρηματική συμπεριφορά

Η επιχειρηματική συμπεριφορά αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα, που απασχολεί μεγάλη μερίδα των ερευνητών εδώ και αρκετά χρόνια. Οι Say και Schumpeter ήταν από τους πρώτους που συμπεριέλαβαν τα άτομα που είχαν επιχειρηματική συμπεριφορά ως κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα των μοντέλων τους. Ο Lucas σε

μια δημοσίευση του το 1978 έκανε μια προσπάθεια να διαχωρίσει τα άτομα που επιδείκνυαν επιχειρηματική συμπεριφορά από τους υπόλοιπους εργαζόμενους, ως κυρίως υπευθύνους για την οργάνωση των πόρων. (Lucas, 1978). Η έννοια της επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι δύσκολο να μετρηθεί και να διερευνηθεί (Auteri, 2003; Brown et Al, 2001). Είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία που πρέπει να αναλυθεί σε βάθος, και δεν έχει νόημα να εξετάζεται μονό από οικονομικής πλευράς. (Bruyat & Julien 2000; Ζαμπετάκης & Μουστάκης 2007; Zerbinati & Souitaris 2005) Κάποιοι από τους ορισμούς που υπάρχουν στην βιβλιογραφία παρουσιάζονται παρακάτω. Ο Schultz παρουσίασε τους ανθρώπους που έχουν επιχειρηματική συμπεριφορά ως καταλυτικά στοιχειά «αλλαγής» μέσα στην οικονομία (Schultz, 1975).

Σε πιο πρόσφατες έρευνες το κέντρο της προσοχής έχει μεταφερθεί στην κατανόηση των χαρακτηριστικών του άτομου που επηρεάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά, όπως και γενικά μια μελέτη πάνω στα γενικά χαρακτηριστικά του άτομου που καθορίζουν την ζωή του ως επιχειρηματία.

Η επιχειρηματική συμπεριφορά, ως ένα σύνολο λειτουργιών , δραστηριοτήτων και πράξεων, οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την αντίληψη και την κατανόηση των ευκαιριών, καθώς και τη δημιουργία οργανισμών-επιχειρήσεων για την επιδίωξη τους. (Hunter, Kapp & Yonkers, 2003).

Εμείς στην εργασία αυτή θα υιοθετήσουμε τον ορισμό που αναφέρει ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά στα πλαίσια οργανισμών και συνόλων αποτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων μέσω των όποιων τα άτομα, ανεξαρτήτως της θέσης τους μέσα στον οργανισμό, παράγουν προστιθέμενη άξια για τον οργανισμό. (Mair, 2002).

Η Mair, διατυπώνει ότι τρεις είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά ενός άτομου, αυτοί είναι

1) Η υποκειμενική ερμηνεία των εργαζομένων για το υποστηρικτικό περιβάλλον
2) Η συναισθηματική τους νοημοσύνη
3) Οι πεποιθήσεις για την ατομική τους αποτελεσματικότητα

2.3 Επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα, ως διαδικασία δημιουργίας προστιθεμένης άξιας, μέσω των συνδυασμών των πόρων για την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας (Stevenson et al, 1985) Η επιχειρηματικότητα, όπως και η καινοτομία, όπως ορίζεται ως διαδικασία η οποία αποσκοπεί στην παροχή προστιθεμένης άξιας στον οργανισμό η στην εταιρεία, μέσα από την ανάπτυξη νέων διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι Bygrave και Hofer (1991),ορίζουν ως επιχειρηματικότητα τη δημιουργία ενός οργανισμού για την επιδίωξη κάποιας ευκαιρίας, ενώ οι Gartner (1988) και Sexton (1986) αναγνωρίζουν πέντε όψεις: εισαγωγή νέων προϊόντων, εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής, το άνοιγμα νέων αγορών, την εξεύρεση νέων πόρων και την βιομηχανική αναδιοργάνωση.

Συμφωνά με τον Schumpeter (1928, 1934), η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει όλες τις έννοιες εκείνες και την ένωση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την παράγωγη μιας επιχείρησης. Συμφωνά με τους Watkins και Stone (1999), τους Llewellyn και Wilson (2003), οποιοσδήποτε έχει στη κατοχή του και διοικεί μια επιχείρηση είναι αυτομάτως επιχειρηματίας. Όποτε, επί της ουσίας η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες διοίκησης μια επιχείρησης.

Η τάση για αλλαγή είναι ένας βασικός παράγοντας της επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Zampetakis & Moustakis 2007), όπως παρατηρούμε, η αλλαγή είναι ένα βασικό τμήμα της επιχειρηματικότητας, και κάθε μορφής καινοτομίας που θα προσπαθήσει να εκμεταλλευτεί μια επιχείρηση. Μια έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με το κέρδος και την ανταγωνιστικότητα, και όμως τόσο λίγο κατανοητή.

2.4 Εταιρική επιχειρηματικότητα

Με τον όρο ενδοεταιρικη η εταιρική επιχειρηματικότητα εννοούμε κάθε προσπάθεια για την προώθηση και εκμετάλλευση καινοτομιών (καινοτομίες οι οποίες θα εφαρμοστούν μέσω μια διαδικασίας «αλλαγής»), στο εσωτερικό του οργανισμού, η της επιχείρησης, μέσω της αποτίμησης και εκμετάλλευσης νέων πιθανών ευκαιριών (Becheler & Maurer (1997); Covin & Miles (1999); Lumpkin & Dess (2001)

2.5 Τι είναι η αλλαγή?

Όλες οι εταιρείες και οι οργανισμοί βρίσκονται μέσα σε μια διαρκή διαδικασία αλλαγής, μια διαδικασία προσαρμογής στις συνεχώς εναλλασσόμενες συνθήκες τις αγοράς. Όλες αυτές οι διαρθρωτικές αλλαγές προωθούνται και έχουν ως τελικό αυτοσκοπό το κέρδος. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν, αλλαγές σε τμήματα της δομής της εταιρείας, στις διαδικασίες που την διαρρέουν, και στις στρατηγικές που ακόλουθη. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να έχουν τον στόχο τους στο εσωτερικό της επιχείρησης (πχ, μια αλλαγή δομής), η μπορεί να στοχεύουν στο περιβάλλον της επιχείρησης (πχ, μια αλλαγή στον τρόπο προώθησης ενός προϊόντος).

Ένα είναι όμως το κοινό που έχουν όλες οι επιθυμητές αλλαγές που θέλει να προωθήσει η διοίκηση, και αυτό είναι ο τελικός στόχος, δηλαδή η αύξηση της αποτελεσματικότητας, που θα μεταφραστεί σε μακροχρόνια αύξηση στα περιθώρια κέρδους. Είναι λογικό ότι οι διοικήσεις των εταιρειών θα καταναλώσουν πόρους προς τον προγραμματισμό και σχεδιασμό αυτών των αλλαγών για την καλύτερη και πιο γρήγορη εφαρμογή τους. Συχνά όμως, κατά την εφαρμογή των σχεδιασμένων αλλαγών τα αποτελέσματα δεν είναι ενθαρρυντικά, είτε η προσχεδιασμένη αλλαγή αποτυγχάνει τελείως ((Beer et Al (1990); Kotter (1995), Strebel (1996), Hirschhorn(2002), Kotter & Cohen (2002)), είτε οδηγεί σε αποτελέσματα χαμηλότερα των προσδοκιών, η μερική επιτυχία, δηλαδή βελτίωση ενός τομέα (πχ, της παραγωγικότητας ενός συγκεκριμένου τμήματος) μονό. (Goodman & Rousseau, 2002).

2.6 Διοίκηση της αλλαγής

Η διοίκηση της αλλαγής (Change Management) είναι μια δομημένη προσέγγιση στην μετάβαση ενός άτομου, μιας ομάδας η ενός οργανισμού από μια παρούσα κατάσταση σε μια μελλοντική επιθυμητή κατάσταση. Είναι μια οργανωτική διαδικασία που αποσκοπεί στην βέλτιστη εναλλαγή προς την επιθυμητή κατάσταση, κάτι που περιλαμβάνει την ήπια προσαρμογή της επιχείρησης και των εργαζομένων της στην αλλαγή. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην πιο αποτελεσματική ανακατεύθυνση των εργαζομένων στην αποδοχή των αλλαγών στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ο Kotter παρουσιάζει την διοίκηση της αλλαγής ως την χρησιμοποίηση βασικών δόμων και εργαλείων για τον έλεγχο κάθε αλλαγής (Kotter, 2011). Ο σκοπός της διοίκησης της αλλαγής είναι η ελαχιστοποίηση του αντίκτυπου της αλλαγής στο εργατικό δυναμικό μια επιχείρησης, και στην αποφυγή τυχόν επιπλοκών.

Η Linda Ackerman Anderson, αναφέρει ότι κατά τις δεκαετίες 1980-1990, οι επιχειρηματίες εκδήλωσαν δυσφορία στα αρνητικά αποτελέσματα που είχε η εισαγωγή αλλαγών, μέσω διοικητικών εντολών. Δημιουργήθηκε έτσι η ανάγκη για κάποιον που θα είναι υπεύθυνος για τις αντιδράσεις του ανθρωπινού παράγοντα στην αλλαγή. Ο Φεβρουάριος του 1994 είναι ιστορικά η ανεπίσημη αρχή της βιομηχανίας διοίκησης της αλλαγής (Change Management Industry).

Η διοίκηση της αλλαγής εξετάζει το πώς οι άνθρωποι επηρεάζονται από τις προσπάθειες αναμόρφωσης κάθε μορφής, πως αντιδρούν σε κάθε αλλαγή και γιατί, και ποιες διαρθρωτικές κινήσεις θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε η διαδικασία της αλλαγής να είναι ομαλή και επιτυχής. (Jick, 1991; Kotter, 1995; Garvin, 2000)

Οι θεωρίες διοίκησης της αλλαγής προτείνουν κάποιες κατευθυντήριες οδηγίες για την αναμόρφωση των οργανισμών όπως και τον διαδικασιών που αυτοί εκτελούν. (Nelson, 2002), μέσω μιας κυρίως μακροσκοπικής προσέγγισης, δίνοντας πολύ λιγότερη έμφαση στα άτομα που συμμετέχουν στην αλλαγή, που σαφώς την επηρεάζουν (Dover, 2003). Οι Wanberg και Banas διατυπώνουν ότι μονό σχετικά πρόσφατα έχουν αρχίσει οι έρευνες να δίνουν βάση στην αντίδραση των ατόμων στην

επιχειρούμενη οργανώσιμη αλλαγή, ως μονάδων που απαρτίζουν μια επιχείρηση, (Wanberg & Banas, 2000).

Οι ενδείξεις είναι αρκετές, ότι μια καινούργια έννοια, η «Αντίσταση στην Αλλαγή», αποτελεί την βασική αίτια πίσω από τις αναποτελεσματικές προσπάθειες των διοικήσεων για οργανώσιμες αλλαγές. (Maurer (1996, 1997); Waddell & Sohal(1998);) . Μια συνηθισμένη ερμηνεία που δίνεται είναι ότι η αλλαγή συνήθως γίνεται αντιληπτή από τα άτομα ως η μετάβαση από μια κατάσταση γνωστή, μια κατάσταση ρουτίνας, σε μια κατάσταση άγνωστη, μια κατάσταση αναστάτωσης και ανακατατάξεων. (Bradley 2000)

Ο Shaul Oreg, διατύπωσε το εξής παράδοξο. Ενώ στα κοινωνικά συστήματα των περισσότερων αναπτυγμένων χώρων δίνεται έμφαση στην ικανότητα του ανθρώπου για συνεχείς αλλαγές, παρολ'αυτά όταν οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προωθήσουν αυτές τις αλλαγές, συχνά βρίσκονται αντιμέτωπες με σθεναρή, πολλές φόρες ανεξήγητη αντίσταση από συγκεκριμένα άτομα, οι ομάδες ατόμων. (Oreg, 2003)

Όλοι οι άνθρωποι δεν αντιδρούν στις επιχειρούμενες αλλαγές με τον ίδιο τρόπο, με την ιδία ένταση και για τους ιδίους λόγους (Judge et all, (1999); , Worral et al (2000); Sinclair et al (2005), Zampetakis & Moustakis (2006). Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν πως τα κλειδί για την επιτυχή εισαγωγή αλλαγών είναι η καλή και ξεκάθαρη εσωτερική επικοινωνία μέσα στον οργανισμό (Bradley (2000); Proctor & Doukakis (2003);). Η ανάλυση των απόψεων των εργαζομένων στις επιχειρούμενες προσπάθειες για αναμόρφωση μπορεί να αποβεί πολύ χρήσιμη τόσο για την ερμηνεία όσο και για την διοίκηση της αντίστασης στην αλλαγή (Judge et al, 1999). Η προσέγγιση αυτή ενισχύεται ακόμα από το γεγονός ότι οι απόψεις των ατόμων μπορούν με επιτυχία να προβλέψουν τις προθέσεις τους , καθώς και ότι οι προθέσεις τους μπορούν με επιτυχία να προβλέψουν την πραγματική συμπεριφορά. (Kim, Hunter (1993); Webb & Sheeran (2006). Η βασική τους υπόθεση είναι ότι αλλαγές στις απόψεις των ατόμων, θα οδηγήσουν ευθέως σε αλλαγές των προθέσεων των ίδιων ατόμων, που εντελή θα επηρεάσουν τις συμπεριφορές τους και άρα συνολικά, θα αλλάξουν το πρόσωπο της επιχείρησης. Ο Giangreco, στην εργασία που εκπόνησε το 2000, διετύπωσε ότι η συμπεριφορά του άτομου, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την

πρόβλεψη των απόψεων του άτομου, και μέσω αυτής να κατανοηθούν οι λόγοι που παρουσιάζει αντίσταση στην αλλαγή.

2.7 Μοντέλα διοίκησης της αλλαγής

Τα περισσότερα μοντέλα διοίκησης της αλλαγής που υπάρχουν αυτή τη στιγμή στη βιβλιογραφία, ανήκουν σε μια από τρεις μεγάλες κατηγορίες, αυτές είναι :

1) Τα Διευθυντικά μοντέλα
2) Τα Συνεργασίακα μοντέλα
3) Τα Συνδυαστικά μοντέλα

Τα διευθυντικά μοντέλα αποτελούν και τα πιο αυταρχικά μοντέλα. Σε αυτά, η αλλαγή ξεκάνει, σχεδιάζεται, και ελέγχεται μονό από τη διοίκηση, η οποία και λέει στους εργαζόμενους ποτέ πρέπει να γίνει τι, και πόσο – για να προχωρήσει η αλλαγή. Βασίζονται αρκετά σε στρατηγικές πίεσης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν σχεδόν καμία συνεισφορά ιδεών στο πως θα πρέπει να εφαρμοστεί η αλλαγή και ποτέ. Τα διευθυντικά μοντέλα είναι πολλές φόρες τα βέλτιστα, ειδικά όταν υπάρχει πίεση χρόνου. Παρόλα αυτά, ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα τους είναι ότι συνήθως οι αυταρχικές τακτικές που ακολουθούντα αρχίζουν και δημιουργούν συνεχώς αυξανόμενες αντιδράσεις.

Τα Συνεργασιακα μοντέλα διαφέρουν από τα αρχικά, στο ότι η διοίκηση θα προσπαθήσει να εμπλέξει ένα αρκετό μεγάλο κομμάτι των εργαζομένων στην διαδικασία της αλλαγής, έμμεσα η άμεσα, ειδικά αυτούς που θα επηρεαστούν από τις αλλαγές που προτείνονται. Οι Bennis, Benne και Chin, το 1985 ανέφεραν ότι τα συνεργασία μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής, είναι συνήθως και αυτά που οδηγούν στις πιο επιτυχημένες αλλαγές. Πραγματικά, υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα στη χρήση τους, όπως: η ανάμιξη περισσότερων ανθρώπων, έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν λιγότερες αντιστάσεις στην αλλαγή, και πολλές φόρες να εξοικονομηθεί

χρόνος μονό και μονό από αυτό. Τα μειονεκτήματα των συνεργασιών μοντέλων είναι ο μεγάλος χρόνος εφαρμογής τους, καθώς η ανάμιξη περισσότερων ατόμων συνήθως αυξάνει την προσπάθεια που χρειάζεται από την διοίκηση να εφαρμόσει την αλλαγή, σε σύγκριση με τα διοικητικά μοντέλα. Τα αυστηρώς συνεργατικά μοντέλα μπορούν να προβούν και επιβλαβή, ειδικά όταν η διοίκηση είναι αδύναμη, όπου το όλο εγχείρημα αλλαγής μπορεί να μείνει στάσιμο, σε μια κατάσταση απροσδιοριστίας, και εντελή να χαθεί ο έλεγχος της αλλαγής.

Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες να συνδυαστούν τα πλεονεκτήματα των δυο προηγούμενων μοντέλων, κάτι που οδήγησε σε συνδυαστικά μοντέλα διοίκησης της αλλαγής, όπως πχ του Harvey. Ο Harvey δημοσίευσε το μοντέλο του το 2001, και αυτό αποτελεί ένα μοντέλο που συνδυάζει διευθυντικές με συνεργασίες στρατηγικές, καθώς και εναλλαγή αυτών τον ρολών κατά την διαδικασία της αλλαγής, ανάλογα με τις ανάγκες των περιστάσεων. Τέτοια μοντέλα έχουν την ικανότητα να διατηρούν τις ισορροπίες μέσα στην επιχείρηση, να προωθούν την συνεργασία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων σε βασικά ζητήματα ενώ συγχρόνως βοήθα τη διοίκηση και τους μάνατζερ να διατηρήσουν τον έλεγχο πάνω στη διαδικασία της αλλαγής. Κατά τον προσδιορισμό των απόψεων και των συμπεριφορών, ο παράγοντας χρόνος έχει μεγάλη και ιδιαίτερη σημασία (Brief, 1998). Το γεγονός αυτό μας δείχνει ότι οι πεποιθήσεις, απόψεις και αντιδράσεις των ατόμων δεν αποτελούν μόνιμες, στατικές συμπεριφορές, αλλά μεταβάλλονται με τον χρόνο (Bushy & Kamphuis, 1993).

Τα πιο επικρατέστερα μοντέλα διοίκησης της αλλαγής είναι τρία :

Το μοντέλο του Kotter : ένα μοντέλο που δημιουργήθηκε μετά από την μελέτη πάνω από εκατό οργανισμών με διαφορετικά μεγέθη και σε διαφορετικούς τομείς επιχειρηματικότητας. Οι βασικές προτάσεις που καθορίζουν το μοντέλο είναι οι εξής:
Η διαδικασία της αλλαγής περιλαμβάνει 8 επιμέρους στάδια, κάθε ένα από τα οποία διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα. Η πραγματοποίηση σημαντικών λαθών σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια μπορεί να έχει σημαντικές η και καταστροφικές επιδράσεις στη διαδικασία της αλλαγής. Το μοντέλο του Kotter αναφέρεται στην διαδικασία της αλλαγής σε στρατηγικό επίπεδο. (Kotter, 1995)

Το μοντέλο του Jick : είναι ένα μοντέλο το όποιο στοχεύει κυρίως σε τακτικό επίπεδο, για την εφαρμογή αλλαγών σε επίπεδα επιχειρήσεων η οργανισμών. Το μοντέλο αυτά περιλαμβάνει ένα πλάνο 10 σταδίων και αποτελεί ένα ενδεικτικό σχέδιο για οργανισμούς που εμπλέκονται στην διαδικασία αλλαγής, αλλά και για την αξιολόγηση διαδικασιών αλλαγής που βρίσκονται σε εξέλιξη. Συμφωνά με τον Jick, η εφαρμογή της διαδικασίας της αλλαγής είναι μια συνεχή διαδικασία ανακάλυψης και ότι είναι τόσο σημαντική όσο και η ιδία η αλλαγή.

Το τρίτο μοντέλο διοίκησης της αλλαγής έχει διατυπωθεί από τον Garvin, ένα μοντέλο που εφαρμόστηκε με επιτυχία στην αναδιοργάνωση της General Electric. Το μοντέλο εστιάζει στο ρολό της διοίκησης, για τη δημιουργία μιας επείγουσας ανάγκης της εταιρείας για αλλαγή, τη δημιουργία και την επικοινωνία του οράματος αυτής της αλλαγής, την εφαρμογή της αλλαγής, την μέτρηση της προόδου που έχει επιτευχτεί ως προς τους στόχους που έχουν τεθεί και τέλος την θεσμοθέτηση των αλλαγών. (Garvin, 2000).

Τα μοντέλα που μόλις περιγράψαμε ενώ παρέχουν χρήσιμες οδηγίες και κατευθυντήριες γραμμές για την διαδικασία της αλλαγής, εντούτοις δίνουν ελαχίστη η καθόλου έμφαση στα άτομα τα οποία καλούνται να εφαρμόσουν την αλλαγή.

Συμφωνά με τον Dover, τέσσερα είναι τα σημεία που πρέπει να δοθεί έμφαση, κατά την διαδικασία της αλλαγής :

1) Προκειμένου να επιτευχτεί η οποιαδήποτε αλλαγή με ομαλό τρόπο, είναι απαραίτητο όλοι οι εργαζόμενοι σε κάθε επίπεδο του οργανισμού να δεσμευτούν ότι θα συνεισφέρουν προς της επιτυχία της αλλαγής. Συμφωνά με τον Dover, ένα από τα πιο βασικά προβλήματα στα προγράμματα αλλαγής είναι ότι το βάρος της αλλαγής δεν το επωμίζεται το σύνολο της εταιρείας.

2) Θα πρέπει να γίνει παραχώρηση περισσότερων ελευθερίων στους εργαζόμενους, ώστε να μπορούν οι ίδιοι να καθορίσουν την πρόοδο τους μέσα από την συμμέτοχη και εκπλήρωση εργασιακών στόχων.

3) Το είδος της αλλαγής που οι περισσότεροι οργανισμοί επιθυμούν, είναι διαφορετικό από απλές αλλαγές στη δομή τους και την απαραίτητη εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Επομένως, έμφαση πρέπει να δοθεί στην αλλαγή της επικρατούσας κουλτούρας μέσω της εισαγωγής νέων δεξιοτήτων και συμπεριφορών.

4) Η εφαρμογή πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο των προγραμμάτων αλλαγής. Η ανωτάτη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την επικοινωνία της λογικής έναρξης της αλλαγής, εντούτοις, είναι οι απλοί υπάλληλοι που θα εφαρμόσουν την διαδικασία της αλλαγής, οι απλοί υπάλληλοι θα δηχθούν το βάρος της νέας προσαρμογής και τις πιο δραστικές συνέπειες. Χωρίς τη δέσμευση τους δεν μπορεί να επιτύχει κανένα πρόγραμμα αλλαγής. Είναι πολύ διαδεδομένη η αντίληψη ότι η εφαρμογή προγραμμάτων αλλαγών θα πρέπει να συνοδεύεται από τη σχεδίαση συγκεκριμένων εργασιών, οι οποίες θα είναι ειδικά σχεδιασμένες για τον κάθε υπάλληλο, ώστε ολόκληρη η εταιρία, διοίκηση και υπάλληλοι να μπορούν να συνεισφέρουν στην επίτευξη της αλλαγής.

Όπως παρατηρούμε, συμφωνά με τον Dover, όλα τα παραπάνω στοιχειά για την διοίκηση της αλλαγής, έχουν ένα κοινό στοιχειό, αυτό είναι η αναγκαστική (συμφωνά με τα κριτήρια) και ευρείας κλίμακας συμμέτοχη μιας μεγάλης μερίδας υπάλληλων, η γενικά μη διοικητικού προσωπικού στην διαδικασία της αλλαγής. Μια αλλαγή που εξαρτάται πλήρως από την ομοφωνία και σύμπλευση των υπάλληλων με την διοίκηση ως προς τον τελικό στόχο, την καλή επανακαταρτιση των υπάλληλων, και των σχεδιασμών τέτοιων εργασιών, έτσι ώστε κάθε υπάλληλος να είναι μέρος της αλλαγής που προσπαθεί η διοίκηση να επιφέρει. Πως μπορεί να το κάνει αυτό πιο αποτελεσματικά?

Ο Dover, το 2003 έδωσε την απάντηση του σε αυτό το ερώτημα. Αναδεικνύοντας έναν καινούργιο «παίκτη» στην διοίκηση της αλλαγής, τον «παράγοντα αλλαγής».
Ο παράγοντας της αλλαγής (Change agent) είναι ένα άτομο το όποιο έχει την δυνατότητα να μετατρέψει το όραμα και τους στόχους της διοίκησης σε πραγματική συμπεριφορά. Είναι εκείνα τα άτομα, τα οποία πρώτα, και μέσα από την εκπαίδευση θα υιοθετήσουν τις νέες αξίες, δεξιότητες και μεθοδολογίες που είναι απαραίτητες

στον οργανισμό. (Clarke & Meldrum (1998); Dover (2003); Schaffer & Siegal (2005). Οι παράγοντες αλλαγής θεωρούνται εξαιρετικά ωφέλιμοι στην διαδικασία της αλλαγής, καθώς θεωρείται ότι η συμπεριφορά που επιδεικνύουν μπορεί να παρασύρει και άλλους, και ουσιαστικά να δράση ως καταλύτης για την ιδία την αλλαγή.

2.8 Η Αντίσταση στην αλλαγή

Η πρώτη καταγεγραμμένη αναφορά της «Αντίστασης στην Αλλαγή» έγινε από τον Kurt Lewin (1945), αλλά ο πρώτος που έκανε αναφορά της «Αντίστασης στην αλλαγή», όχι μονό σε άτομα και προσωπικότητες, αλλά σε οργανισμούς και επιτηρήσεις ήταν ο Kenneth E. Boulding, to 1956.

Η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι μια νέα έννοια στην επιστήμη του Management και στα οικονομικά, καθώς οι αρχικές τις διατυπώσεις και κωδικοποιήσεις έγιναν περισσότερο από μισό αιώνα πριν (Coch and French 1948, Boulding 1956), παρόλα αυτά με την πάροδο του χρόνου έχει έρθει ξανά στο επίκεντρο ως αντικείμενο ερευνάς και ειδικά τα τελευταία χρόνια έχει αποκτήσει κάποιες νέες παραμέτρους που αξίζουν αναφορά.

Όπως προείπαμε η πρώτη αναφορά που η έννοια της «Αντίστασης στην αλλαγή» εισήχθηκε στην επιστημονική ορολογία ήταν από τον Kurt Lewin(1947; 1951) ο όποιος την έθεσε ως μια συσχέτιση της τάσης που αχούνε τα κοινωνικά συστήματα να επανέρχονται σε μια κατάσταση ηρεμίας μετά από την επίδραση καπιας διαταραχής. Στην θεωρία πεδίων (Lewin, 1951) ο ερευνητής καταβάλλει μια προσπάθεια να εξηγήσει τις συμπεριφορές των ομάδων, μέσω της ανάλυσης του «πεδίου» που δημιουργείται από τις αλληλεπιδράσεις των ατόμων μέσα στην ομάδα. Είναι γενική παράδοση του ότι το «πεδίο» κυβερνάται από δυνάμεις με αντίθετες φόρες που τείνουν να διατηρήσουν μια κατάσταση ηρεμίας, το «status quo». Συμφωνά με αυτόν η ισορροπία θα επιτευχτεί μονό από την σύμπλευση και την ισορροπία των δυνάμεων που προωθούν και αντιστέκονται στην αλλαγή.

Συμφωνά με τους Dent και Golberg (1999), στην αρχική θεώρηση του Kurt Lewin, η «αντίσταση στην αλλαγή» θεωρείται ένα συστολικό φαινόμενο, και όχι απλά ένα ψυχολογικό. Το φαινόμενο αυτό προκύπτει μέσα σε μια πολύπλοκη δυναμική ομάδας, ένα σύνολο ρολών, συμπεριφορών, και κανόνων – και μπορεί ως φαινόμενο να εμφανιστεί οπουδήποτε μέσα σε αυτό το πεδίο. Μια όμοια θέση εκφράζεται και από τον Burnes (2004) που παραθέτει ότι «ο Lewin είδε την επιτυχημένη διαδικασία αλλαγής ως μια ομαδική δραστηριότητα, διότι αν δεν αλλάξουν οι ρουτίνες και οι κανόνες που συνδέουν την ομάδα ως σύνολο, δεν θα αλλάξουν και οι συμπεριφορές και ρουτίνες των ατόμων που τις αποτελούν..

Μια διαφορετική προσέγγιση διατυπώθηκε από τους Coch και French (1948) στο έργο τους "Overcoming resistance to change". Σε αυτό το έργο εκτελούν μια διαδικασία ερευνάς στο Harwood Manufacturing Company. Το άρθρο ξεκάνει με δυο πολύ απλές ερωτήσεις :

1) Γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή με τέτοιο σθένος?
2) Τι μπορεί να γίνει για να αντιμετωπιστεί αυτή η αντίσταση?

Οι συγγραφείς λοιπόν αντιμετωπίζουν την αλλαγή ως ένα πρόβλημα «κινήτρου». Δηλαδή θεωρούν ότι η γενική αντίσταση οφείλεται στην προσωπική απογοήτευση των ατόμων που αντιστέκονται, λογά των αλλαγών που έχουν επιβληθεί.

Για να ελέγξουν την υπόθεση τους εκτέλεσαν μια σειρά πειραμάτων σε εργαζόμενους που συνεχώς μετατίθενται από μια δουλεία σε άλλη. Το αίσθημα της δυσφορίας που μπορεί να προκαλέσει μια τέτοια απόφαση, σε συνδυασμό με την ανάγκη της επανακαταρτισης για την εκτέλεση της νέας δουλειάς δημιουργούν εύκολα έναν εκνευρισμό στο άτομο. Αυτό το συναίσθημα μπορεί μονό να ενδυναμωθεί αν είναι κοινό μεταξύ των ατόμων της ομάδας. Λογά αυτής της δυσφορίας, παρατηρήθηκε ότι μια σημαντική μερίδα εργαζομένων οδηγήθηκε στο να παραιτηθεί από τη δουλεία. Αναλύοντας τα αποτελέσματα της ερευνάς τους, οι Coch και French οδηγηθήκαν στο συμπέρασμα ότι ομάδες που είχαν πάρει μέρος στην σχεδιαστική διαδικασία των επερχόμενων αλλαγών, έδειξαν πολύ μικρότερη αντίσταση στην αντοχή, και εντελή προσαρμόστηκαν σε αυτές τις αλλαγές ταχύτερα από όλους. Πρότειναν την αύξηση

της συμμετοχής των εργαζομένων στις διοικητικές αποφάσεις μέσω συναντήσεων, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των αλλαγών από όλο το προσωπικό.

Σε ένα άρθρο τους στο Harvard Business Review, το 1979, οι Kotter και Schlesinger έκαναν μια αναφορά στους τέσσερις κυρίους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή. Οι λόγοι είναι οι εξής :

1) Ο φόβος να μην χάσουν προνόμια/θέση
2) Η μη κατανόηση της αλλαγής και των επιπτώσεων της
3) Η πιστή ότι η αλλαγή που προτείνεται δεν έχει νόημα για την εταιρεία
4) Μια γενική έλλειψη αντοχής προς της αλλαγές

Η ερευνά των Kotter και Schlesinger κατονομάζει διαφόρους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι αντιστέκονται στις αλλαγές. Μονό ένας από αυτούς τους λόγους παραπέμπει στο γεγονός ότι είναι αρκετά μεγάλη η πιθανότητα να υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο που διαφορετικά μελή μιας επιχείρησης μπορεί να βλέπουν τις ίδιες αλλαγές. Οι μάνατζερ που προσπαθούν να κατανοήσουν την αντίσταση των εργαζομένων, όχι μονό βοηθούν τον εργαζόμενο στο να κατανοήσει καλύτερα την αλλαγή, αλλά και τους εαυτούς τους καθώς αναγκάζονται να δουν άλλες προοπτικές του θέματος.

Δυστυχώς, η ανάγκη για αλλαγή είναι πραγματική, και η αλλαγή είναι μια αναπόφευκτη κατάσταση για όλες τις επιχειρήσεις που θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Το ίδιο αναπόφευκτη όμως είναι και η αντίσταση στην αλλαγή, καθώς πολλές φόρες οι εργαζόμενοι την εκλαμβάνουν ως ένα κατηγορητήριο προς τις ικανότητες που έχουν επιδείξει, η πολύ απλά άλλο ένα «καπρίτσιο» της διοίκησης. Οι εργαζόμενοι γρήγορα θα κινηθούν να κατηγορήσουν την διοίκηση για την απώλεια των «βολικών» ρολών και διαδικασιών που είχαν συνηθίσει, και πολλές φόρες της ίδιας της εργασίας, παρά να προσπαθήσουν να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της αλλαγής.

Συμφωνά με τον John P. Kotter, οι περισσότεροι οργανισμοί αποτυγχάνουν να εφαρμόσουν αλλαγές ευρείας κλίμακας στις δομές, η στις διαδικασίες τους, λογά της αντίστασης στο εσωτερικό της εταιρείας. (Fandray, 2003). Σε μια ερευνά που έγινε σε 288 εταιρείες που είχαν μοιραστεί μαθήματα και πρακτικές της Διοίκησης της αλλαγής, παρατηρήθηκε ότι το κύριο εμπόδιο για την εφαρμογή της αλλαγής ήταν οι αντιδράσεις των εργαζομένων, αντιδράσεις προερχόμενες από όλα τα επίπεδα των εταιρειών που συμμετείχαν. Οι συμμετέχοντες υπέδειξαν ότι «υπάρχει μια φυσική ανθρωπινή αντίσταση σε όλες τις αλλαγές, που επηρέασε την επιτυχία του εγχειρήματος. (Creasy, 2003)

Ο Mullins, προσπάθησε να διαχωρίσει τις έννοιες τις ατομικής και της οργανώσιμης αντίστασης στην αλλαγή. Καθόρισε την αντίσταση στην αλλαγή ως το σύνολο των δυνάμεων οι οποίες δρουν εναντίον της αλλαγής στους επιχειρηματικούς οργανισμούς.(Mullins, 1999). Στο έργο του, υποστήριξε ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα πολύ συχνό φαινόμενο, καθώς όλοι οι άνθρωποι έχουν μια φυσική επιφύλαξη ως προς την αλλαγή οποιασδήποτε μορφής. Μια παρόμοιε άποψη εξέφρασε και ο Conner, όταν υποστήριξε ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι απλά μια αντίδραση των ανθρώπων σε οτιδήποτε τείνει να διαταράξει το status quo τους. Εξηγεί ότι η κάθε διαδικασία αλλαγής διαταράσσει τις προσδοκίες των ανθρώπων και προκαλεί την απώλεια της συναισθηματικής τους ισορροπίας. Κατά την άποψη του, η ανθρωπινή αδράνεια κάνει τους ανθρώπους να προσκολλούνται στην σταθερότητα.

Συμφωνά με τον Watson, η αντίσταση στην αλλαγή αποτελείται από όλες εκείνες τις δυνάμεις οι οποίες συνεισφέρουν στην διατήρηση μιας στάσιμης κατάστασης σε μια προσωπικότητα, η σε ένα κοινωνικό σύστημα. (Watson, 1969). Προσθέτει ότι από την σκοπιά του μάνατζερ αυτές οι δυνάμεις μπορεί να φαίνονται σαν εμπόδια στην πρόοδο. Παρόλα αυτά, συνεχίζει, από μια πιο αντικειμενική σκοπιά, η τάση των ανθρώπων να προσπαθούν να φτάσουν, να συντηρήσουν η να επιστρέψουν σε μια κατάσταση ισορροπίας είναι η πιο ευεργετική. Ο Watson αντιμετωπίζει την αντίσταση στην αλλαγή, σαν μια απόλυτα φυσική αντίδραση των ατόμων, η των ομάδων, η οποία πηγάζει από την ανάγκη τους για μια κατάσταση ισορροπίας.

Η αντίσταση στην αλλαγή εκδηλώνεται με διαφορετικούς τρόπους. Οι Coch και French, αναφέρουν τις διαμαρτυρίες, αναταραχή, χαμηλή αποδοτικότητα, εκούσια

μείωση της αποδοτικότητας, και επιθετικότητα προς την διοίκηση. (Coch & French, 1948). Ο Watson έδειξε πως οι εκφάνσεις της αντίστασης στην αλλαγή αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Στα αρχικά στάδια σχεδόν όλοι θα κριτικάρουν την αλλαγή. Στο δεύτερο στάδιο θα ξεκαθαριστούν οι ρόλοι αυτών που προωθούν την αλλαγή (Change agents) και αυτών που αντιστέκονται πιο σθεναρά. Το τρίτο στάδια χαρακτηρίζεται από συγκρούσεις και αναταραχές. Στο τέταρτο στάδια αυτοί που προωθούν την αλλαγή αποκτούν ισχύ, και οι μεγαλύτεροι «αντιφρονούντες» παραμένουν σε μια παθητική αντίσταση. Στο πέμπτο στάδιο οι αντιφρονούντες αποξενώνονται από τον οργανισμό. Οι Kotter και Schlesinger αναφέρουν πως οι αρνητικές αντιδράσεις στην αλλαγή από άτομα και ομάδες, μπορεί να κυμαίνονται από παθητική αντίσταση μέχρι και ενεργές προσπάθειες να την υπονομευόσουν. (Kotter & Schlesinger, 1979). Ο Mullins απλά αναφέρει ότι η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να πάρει πολλές μορφές. (Mullins, 1999). Ο Conner, ένα χρόνο νωρίτερα είχε διαχωρίσει τις αντιστάσεις σε εμφανείς και συγκολλημένες. Δεν παραθέτει παραδείγματα, αλλά τονίζει ότι είναι πολύ σημαντικό για τους μάνατζερ να προωθούν και να παροτρύνουν τις εμφανείς αντιδράσεις, καθώς οι συγκαλυμμένες αντιδράσεις μπορεί να μην γίνουν αντιληπτές, έως την ολική αποτυχία της προσπάθειας.

Συμφωνά με τους William Bridges και Susan Mitchell, η αλλαγή είναι μια δύσκολη διαδικασία, λογά της άβολης και πολλές φόρες επώδυνης διαδικασίας «μεταμόρφωσης» που πρέπει να υποβάλλουν στους εαυτούς τους οι άνθρωποι, για να την δηχθούν. Οι Bridges και Mitchell διαχωρίζουν ξεκάθαρα την αλλαγή, ως μια διαδικασία εξωτερική (τις διαφορές αλλαγές στην πολιτική, πρακτική, η δομή που προσπαθεί να φέρει η διοίκηση), ενώ η μεταμόρφωση (transition) είναι μια εσωτερική διαδικασία. (Μια ψυχολογική αναδιάταξη που πρέπει να υποστούν οι εργαζόμενοι έτσι ώστε η αλλαγή να έχει πιθανότητες επιτυχίας). (Bridges & Mitchell, 2000)

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια αναπόφευκτη συνέπεια της ίδιας της αλλαγής, κάθε αλλαγής, και πρέπει να θεωρηθεί ως οργανικό κομμάτι της διαδικασίας της αλλαγής. Η πλειοψηφία των εργαζομένων θα επιλέξουν να υπερασπιστούν το «status quo» άμα νιώσουν ότι απειλείται η ασφάλεια η τα συμφέροντα τους. Οι Folger και Skarlicki αναφέρουν : «Οι οργανωτικές αλλαγές είναι πιθανό να δημιουργήσουν σκεπτικισμό και αντίσταση στους εργαζόμενους, καθιστώντας την αλλαγή δύσκολη η και αδύνατη». (Folger & Skarlicki, 1999). Άμα η διοίκηση δεν μπορεί να κατανοήσει,

να δεχτεί, και να κάνει μια προσπάθεια έτσι ώστε να δουλέψει μαζί με τους φορείς της αντίστασης, τότε μπορεί η ιδία να υπονόμευση ακόμα και τις πιο επωφελείς και καλά προγραμματισμένες αλλαγές. Ο Coetzee αναφέρει ότι η ικανότητα της διοίκησης να επιτυγχάνει τα βέλτιστα αποτελέσματα από τις αλλαγές που εφαρμόζει εξαρτάται ευθέως από το πόσο αποτελεσματικά μπορούν να δημιουργήσουν ένα κλίμα όντος του οργανισμού, έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται η αντίσταση στην αλλαγή, και να προωθείται η απόδοση και στήριξη των αλλαγών από τους εργαζόμενους. (Coetsee, 1999)

Στο επίπεδο των οργανισμών η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί μια έκφραση συντήρησης και αποστροφής, συνήθως ως απάντηση σε κάποια επιχειρούμενη αλλαγή.(Waddell και Sohal, 1998). Ο Ansoff ορίζει την αντίσταση στην αλλαγή ως ένα πολυδιάστατο φαινόμενο το όποιο προκαλεί μη αναμενόμενες και αδικαιολόγητες καθυστερήσεις, αύξηση του κόστους της αλλαγής, και αστάθεια κατά την διαδικασία της. (Ansoff, 1988). Συνηθίζεται η έκφραση «αντίσταση στην αλλαγή» να προέρχεται από τα ανώτατα στελέχη μιας εταιρείας η ενός οργανισμού, και να έχει αρνητική χροιά. Συνήθως συνδέεται με αρνητικές στάσεις και αντιλήψεις, με αντιπαραγωγική συμπεριφορά, ακόμα και με αποχωρήσεις εργαζομένων. (Lawrence, 1999). Η αρνητική αυτή χροιά έχει εντυπωθεί στην φράση «αντίσταση στην αλλαγή», η οποία θεωρείται ως μια κατάσταση που πρέπει να βρεθούν τρόποι ελαχιστοποίησης της, η εξάλειψης της ολοσχερώς. Συνήθως η αντίσταση στην αλλαγή θεωρείται από τις διοικήσεις των εταιρείας ως κάτι εχθρικό, κάτι που πρέπει να νικηθεί με κάθε τρόπο έτσι ώστε οι επιθυμητές αλλαγές να είναι εφικτές (Waddell & Sohal, 1998). Αυτή η αρνητική άποψη για την αντίσταση στην αλλαγή συχνά συνδέεται με την αντίληψη ότι η καινοτομία είναι πάντα κάτι θετικό και καλό. Συμφωνά με τον Herling η αντίσταση στην αλλαγή δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια παραλογή αντίδραση την καινοτομία, κάτι που μπορεί να αγνοηθεί ως μη σημαντικό. (Herling, 1996).

Γιατί υπάρχει όμως αυτή η αρνητική άποψη για την αντίσταση στην αλλαγή; Όλο και περισσότεροι ερευνητές έχουν αρχίσει να διαπιστώνουν τις θετικές διαστάσεις που έχει αυτή η παράμετρος. Υποστηρίζοντας ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι σαφώς προτιμότερη από την απάθεια, δημιουργεί και παρέχει εναλλακτικές λύσεις και προτάσεις, ενώ είναι πολύ πιθανό να είναι ένα στοιχειό ενδεικτικό της ανάγκης για περισσότερη αξιολόγηση των δεδομένων. (Rogers, 1995; Waddell & Sohal, 1998)

Οι ίδιοι διατύπωσαν ότι η αντίσταση στην αλλαγή, είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, που προκαλείται από πολλούς και πολύπλοκους παράγοντες. Οι λόγοι είναι συχνά προφανείς, τα αντικρουόμενα συμφέροντα της διοίκησης με το εργατικό δυναμικό. (Coch & French, 1948). Παρόλα αυτά έχει καταγράφει ικανός αριθμός περιπτώσεων όπου αντίσταση εκδηλώθηκε από άτομα, ακόμα και όταν οι επιδιωκόμενες αλλαγές συμπλέουν με τα συμφέροντα τους. (Oreg, 2003).

Στην προσπάθεια τους να εξηγήσουν αυτή τη συμπεριφορά οι ερευνητές, αναγκαστικά έστρεψαν στην προσοχή τους από τις «διαδικασίες» της αλλαγής, στους ανθρώπους, και πως αυτοί αλληλεπιδρούν και αντιστέκονται στην αλλαγή. Συμφωνά με τους Proktor και Doukakis οι λόγοι που οι άνθρωποι αντιστέκονται στις αλλαγές είναι ο φόβος για το άγνωστο, ο φόβος της αποτυχίας, η ελλιπής πληροφόρηση, η λανθασμένη αντίληψη για τα αναμενόμενα οφέλη της αλλαγής. (Proktor & Doukakis, 2003). Ένας άλλος παράγοντας που πιθανώς να στέκεται εμπόδιο στην αλλαγή, είναι η δεδομένη κουλτούρα που επικρατεί σε ένα οργανισμό. (Higgins & McCallaster, 2004). Ποια είναι όμως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε άτομου; και πως μπορεί να γίνει μια αξιόπιστη κλίμακα για την μέτρηση αυτού του χαρακτηριστικού?

Μονό πολύ πρόσφατα οι ερευνητές άρχισαν να εκπονούν έρευνες οι οποίες προσπαθούσαν να καταγράψουν ατομικά χαρακτηριστικά, και πως επηρεάζουν αυτά την αντίσταση στην αλλαγή. Έννοιες όπως αυτοπειθαρχία (self discipline), κλίση προς δημιουργικές αναζητήσεις, αναφέρθηκαν ότι επηρεάζουν τον τρόπο με τον όποιο οι άνθρωποι προσαρμόζονται στις αλλαγές. (Mumford, Baughman, Threlfall & Uhlman, 1993). Οι, Judge, Pucik & Welbourne, κατάφεραν να εισάγουν ακόμα περισσότερα ατομικά χαρακτηριστικά, που επηρεάζουν την αντίσταση στην αλλαγή, στο χορό εργασίας. Δημιούργησαν μια δωδεκάβαθμα κλίμακα η οποία μπορούσε να καταγράψει το κατά πόσο οι εργαζόμενοι ένιωθαν την ανάγκη για αλλαγές, τις πεποιθήσεις τους σχετικά με την ικανότητα των ίδιων να προσαρμοστούν καλά στις αλλαγές, καθώς και το αν βλέπουν τους εαυτούς τους ως καταλύτες των αλλαγών. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας συνδυάστηκαν σε δυο ευρείες υποκατηγορίες, τον θετικό αυτοπροσδιορισμό (Positive Self Concept) και την αντοχή στο ρίσκο/κίνδυνο (Risk Tolerance, RT). Το PSC περιλαμβάνει και αποτελείται από

έννοιες όπως αυτοέλεγχος (Locus of Control, LC), αποτελεσματικότητα (Generalised Self Efficacy), η αυτοεκτίμηση (Self esteem) καθώς και η προσωπική ευσυγκινησια (Personal Affectivity). Έχουν διεκπεραιωθεί έρευνες που έχουν υποστηρίξει ότι το PSC αναπαριστά και περικλείει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, το πώς κάθε άνθρωπος αξιολογεί τον εαυτό του και την ικανότητα του να ανταπεξέρχεται σε καταστάσεις άγχους. (Judge, Locke & Durham, 1997; Judge, Locke, Durham & Kluger, 1998). Ο παράγοντας της αντοχής στο ρίσκο (RT), περιλαμβάνει τις έννοιες : Δεκτικότητα προς νέες εμπειρίες (Openess to experience), αντοχή στην αβεβαιότητα (tolerance for ambiguity), και την αποφυγή του ρίσκου (risk aversion). Και οι δυο αυτοί σύνθετοι παράγοντες μπορούσαν να προβλέψουν με σχετική επιτυχία το πώς οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν την αλλαγή ως έννοια στο εργασιακό περιβάλλον. Μια παρόμοιε ερευνά που έγινε το 2000, από τους Wanberg και Banas, όπου προσπάθησαν να συσχετίσουν την ψυχολογική αντοχή με την έννοια της αντίστασης στην αλλαγή, ανέφερε ότι η αυτοεκτίμηση, η αισιοδοξία (optimism) και η αντίληψη για τον έλεγχο (perceived control), μπορούσαν να προβλέψουν αποτελεσματικά την προδιάθεση των ατόμων να δεχθούν, η να απορρίψουν αλλαγές. Οι μελέτες αυτές, χρησιμοποίησαν τρόπους εκτιμήσεων των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, που στην πραγματικότητα αφορούσαν άλλες έννοιες, που μονό συνθετικά μπορούσαν να προσδιορίσουν την αντίσταση στην αλλαγή.

2.9 Αντίσταση στην αλλαγή – Ατομικά χαρακτηριστικά

Ο Shaul Oreg, το 2003, επιχείρησε προσπάθησε να φτιάξει μια κλίμακα αναφοράς και μέτρησης, που θα αφορούσε την αντίσταση στην αλλαγή ως μοναδική έννοια, και θα επιχειρούσε να την μετρήσει. Τα χαρακτηριστικά εκείνα που επηρεάζουν την αντίσταση στην αλλαγή, ιδίως αυτά που πηγάζουν από την προσωπικότητα του άτομου (personality traits) , καταγράφηκαν και ομαδοποιηθήκαν. Κατά την διαδικασία αυτήν, πρόεκυψαν 6 ομαδοποιημένα χαρακτηριστικά που είχαν κατά τον Oreg καθοριστικό ρολό στον τρόπο με τον όποιο ο κάθε άνθρωπος βιώνει την αλλαγή.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής.

1) Διστακτικότητα να χαθεί ο έλεγχος. (Reluctance to lose control)
2) Γνωστική δυσκαμψία (Cognitive Rigidity)
3) Έλλειψη ψυχολογικής αντοχής. (lack of psychological resilience)
4) Μη ανεκτικότητα ως προς την μεταβατική περίοδο που επιφέρει κάθε αλλαγή. (Intolerance to the adjustment period)
5) Προτίμηση για χαμηλά επίπεδα καινοτομίας (Preference for low levels of novelty)
6) Διστακτικότητα να αφήσουν πίσω τις παλιές συνήθειες.

Το πρώτο χαρακτηριστικό θεωρείται και ο πιο κλασσικός λόγος αντίστασης στην αλλαγή, από όλους τους ερευνητές, και κατέχει το αντίστοιχο μερίδιο της βιβλιογραφίας. (Conner, 1992). Το κάθε άτομο μπορεί να επιλέξει να αντισταθεί σε μια αλλαγή, γιατί πιστεύει πραγματικά ότι ο έλεγχος που έχει πάνω στη ζωή του χάνεται, όταν τέτοιες αλλαγές επιβάλλονται σε αυτούς, αντί να ξεκινάμε από αυτούς. Σε μελέτες που έχουν γίνει, η ανάμιξη των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης, θεωρείται ως ο βασικός τρόπος για να αντιμετωπιστεί η αντίσταση στην αλλαγή που οφείλεται σε αυτό το χαρακτηριστικό (Coch & French 1948, Sagie & Koslowsky 2000)

Η Γνωστική Δυσκαμψία (Cognitive Rigidity) συσχετίζεται πολλές φόρες με ατομικές δογματικές πεποιθήσεις των ατόμων. Συγκεκριμένα, το χαρακτηριστικό του «δογματισμού» έχει αρκετές αναφορές στην βιβλιογραφία, ως ικανό να προβλέψει και να εξηγήσει την αντίσταση στην αλλαγή. (Bartunek, Lacey & Wood, 1992; Bartunek & Moch, 1987; Lau & Woodman, 1995). Αυτοί υποστηρίζουν ότι οι δογματικοί άνθρωποι είναι γενικώς πιο δύσκολο να υιοθετήσουν νέες απόψεις και να μετακινηθούν από την θέση τους, όποτε, σε ευθεία συσχέτιση, θα ήταν επίσης πιο δύσκολο για αυτούς να προσαρμοστούν ήπια στις νέες συνθήκες.

Η Έλλειψη ψυχολογικής αντοχής (Lack of psychological resilience), αντιμετωπίζεται ως η βασική αίτια δημιουργίας άγχους και δυσφορίας (Ashforth & Lee, 1990). Όποτε είναι λογικό να μπορεί να προβλέψει σε ένα βαθμό την ικανότητα του άτομου να μπορεί να δηχθεί αλλά και να προσαρμοστεί γρήγορα σε αλλαγές. (Ashforth & Lee, 1990; Judge et al, 1999). Οι Wanberg και Banas διαπίστωσαν ότι όντως, οι άνθρωποι εκείνοι οι όποιοι έδειξαν την μεγαλύτερη αντοχή στο άγχος και την δυσφορία της αλλαγής, ήταν εκείνοι που ήταν πιο πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε οργανωτικές αλλαγές, αλλά και μπορούσαν να προσαρμοστούν πιο γρήγορα σε αυτές. (Judge et al, 1999). Οι Kanter, Zaltman και Duncan πρόσθεσαν ότι μπορεί οι άνθρωποι με μικρότερη ψυχολογική αντοχή να είναι πιο διστακτικοί να κάνουν αλλαγές γιατί τότε θα είναι σαν να παραδέχονται ότι οι παλιές τους πρακτικές ήταν εσφαλμένες η ζημιογόνες, και έτσι η αλλαγή θα μπορούσε να επιφέρει την απώλεια της καλής φήμης. (Kanter (1985); Zaltman & Duncan (1977);).

Ο τέταρτος παράγοντας, η μη ανεκτικότητα στην μεταβατική περίοδο που επιφέρει η αλλαγή, περιγράφει την ικανότητα του κάθε άτομου να προσαρμόζεται σε νέες συνθήκες και δεδομένα γύρω του. Μερικοί ερευνητές υπόθεσαν ότι πολλοί άνθρωποι απλά αντιστέκονται στην αλλαγή επειδή πολύ συχνά περιλαμβάνει ένα μεγαλύτερο βραχυπρόθεσμο φόρτο εργασίας. (Kanter, 1985). Οι νέες εργασίες μπορεί να χρειάζονται περαιτέρω επιμόρφωση και προσαρμογή , και είναι πολύ πιθανό κάποιοι άνθρωποι να είναι καλύτερα εφοδιασμένοι ψυχολογικά για να το αντιμετωπίσουν αυτή τη μεταβατική περίοδο. Είναι πολύ πιθανό ακόμα και άνθρωποι που υποστηρίζουν μια προτεινόμενη αλλαγή, να τις

αντιστέκονται μονό και μονό επειδή αποφεύγουν αυτήν την μεταβατική περίοδο. (Kanter, 1985). Αφόρα λοιπόν ανθρώπους, και επιδεικνύει τον δισταγμό τους, προς μια αναμενόμενη αλλαγή που θα επιφέρει συγκρούσεις, φόρτο εργασίας, και πιθανές ανακατατάξεις.

Συμφωνά με μελέτες, υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των ατόμων που δρουν βέλτιστα μέσα σε ένα σε ένα σαφώς καθορισμένο και οικείο σε αυτούς πλαίσιο, και καινοτόμους, οι όποιοι είναι καλύτερα εφοδιασμένοι ώστε να βρίσκουν νέες λύσεις λειτουργώντας έξω από αυτό το σαφώς καθορισμένο πλαίσιο. (Kirton, 1980, 1989). Ο Goldsmith, διεκπεραίωσε ερευνά, που έδειξε πως οι καινοτόμοι, γενικά επιδεικνύουν μια μεγαλύτερη ανάγκη για νέα ερεθίσματα και αλλαγές (Goldsmith, 1984). Είναι λοιπόν λογικό να αναμένεται ότι θα υπάρχει κάποιος συσχετισμός μεταξύ των ατόμων που έχουν τάσεις να αντιστέκονται στην αλλαγή, με αυτούς που επιδεικνύουν μικρότερες απαιτήσεις για καινοτομία και αλλαγή. (Oreg, 2003). Ο παράγοντας αυτός κάνει σαφή νύξη προς εκείνους τους μάνατζερ η εργαζόμενους που έχουν συμβιβαστεί με μια βολική, οικεία κατάσταση, την οποία και θα προσπαθήσουν να διαφυλάξουν.

Η διστακτικότητα που επιδεικνύουν οι άνθρωποι, όταν αντιμετωπίζουν καταστάσεις οι οποίες νομοτελειακά θα τους οδηγήσουν στο να εγκαταλείψουν τις παλιές τους συνήθειες, είναι ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της αντίστασης στην αλλαγή. (Watson, 1971; , Tichy, 1983). Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι οικείες καταστάσεις, επιφέρουν την άνεση, και άρα είναι απόλυτα λογικό για κάθε άνθρωπο να προσπαθεί να της διατηρήσει. (Harrison, 1968; Harrison & Zajonc, 1970). Όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν νέες καταστάσεις, καταστάσεις ασύμβατες με τους συνηθισμένους τρόπους με τους οποίους εκτελούν την εργασία τους, τότε αγχώνονται, και θεωρούν τις νέες αυτές καταστάσεις ως πηγή του άγχους τους.

Στην μελέτη του ο Oreg, και αφού συνέκρινε στοιχειά από τους πινάκες συσχετίσεων αυτών των 6 παραγόντων, μέσω της exploratory factor analysis, και με δεδομένα το κριτήριο Kaiser-Guttman, οδηγήθηκε σε έναν επανασχεδιασμό των βασικών παραγόντων, μέσω της διαγραφής κάποιων στοιχείων που δεν

έφεραν αρκετό βάρος στους πινάκες συχνοτήτων, η που δεν ικανοποιούσαν το κριτήριο. Οι νέοι, 4 παράγοντες που κατέληξε ήταν οι εξής :

1) Η επιδίωξη της ρουτίνας (Routine-seeking).
   Αυτός ο παράγοντας περιέχει στοιχειά από τις «προτίμηση για χαμηλά επίπεδα καινοτομίας» και από την «διστακτικότητα να αφήσουν πίσω παλιές συνήθειες». Γενικά απεικονίζει την τάση των ανθρώπων να επιδιώκουν καταστάσεις οικείες σε αυτούς, καταστάσεις που μπορούν να ανταπεξέλθουν εύκολα.

2) Η συναισθηματική αντίδραση στην αλλαγή (Emotional Reaction)
   Αυτός ο παράγοντας συνδυάζει στοιχειά από τους «Έλλειψη ψυχολογικής αντοχής» και «διστακτικότητα να χαθεί ο έλεγχος». Αντιπροσωπεύει μια προσέγγιση στον σύνολο των συναισθηματικών αντιδράσεων που μπορεί να επιφέρει η αλλαγή.

3) Βραχυπρόθεσμη προσήλωση (Short-term Focus)
   Αυτός ο παράγοντας αναπαριστά την προσήλωση των εργαζομένων μονό στις βραχυπρόθεσμες συνέπειες της αλλαγής, οι οποίες είναι πολλές φόρες άβολες και δυσάρεστες. Θεωρείται εν μέρει μια μη λογική αντίδραση, διότι αναπαριστά την αντίσταση του εργαζομένου, ακόμα και όταν αυτός έχει επίγνωση ότι η αλλαγή αυτή θα του είναι κερδοφόρα μακροπρόθεσμα.

4) Γνωστική δυσκαμψία
   Αυτός ο παράγοντας αναπαριστά μεταβλητές που περίγραφαν την άνεση με την οποία κάποιος αλλάζει γνώμη, η επιμένει σε αυτήν.

Αυτοί οι παράγοντες αναπαριστούν θεματικά τις συμπεριφορές, συγκινησιακές και γνωστικές παραμέτρους της «αντίστασης στην αλλαγή». Η συμπεριφορά (behavioral) παράμετρος περιγράφει της τάσεις των ανθρώπων να δημιουργούν η να υιοθετούν ρουτίνες. Η συγκινησιακή (affective) παράμετρος περιέχει δυο διαφορετικά στοιχειά, τις συναισθηματικές αντιδράσεις, το στρες και την δυσφορία που προκαλεί η αλλαγή, και τον βαθμό στον όποιο οι εργαζόμενοι αποδιοργανώνονται από τις βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις της αλλαγής, που επιλέγουν να αντισταθούν παρόλο που

έχουν γνώση ότι μακροπρόθεσμα θα τους ωφελήσει. Η γνωστική (Cognitive) παράμετρος περιέχει μια μοναδική μεταβλητή, την δυσκαμψία (rigidity), που περιγράφει την συχνότητα/ευκολία με την οποία οι άνθρωποι αλλάζουν γνώμη. (Oreg, 2003)

2.10 Αντίσταση στην αλλαγή – Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας.

Πολλά χαρακτηριστικά έχουν συσχετιστεί με την «αντίσταση στην αλλαγή» όπως αυτή εμφανίζεται στον χώρο εργασίας. Στην ερευνά των Judge et al, τα χαρακτηριστικά που συσχετίστηκαν με την «αντίσταση στην αλλαγή» χωρίζονται σε δυο μεγάλες υποκατηγορίες

1) Αντοχή στο ρίσκο, η οποία αποτελείτε από:
    1) Αντοχή στη αβεβαιότητα (tolerance for ambiguity)
    2) Αποφυγή του κίνδυνου (risk aversion)
    3) Δεκτικότητα προς νέες εμπειρίες (openness to new experiences)

2) Θετικός αυτοπροσδιορισμός
    1) Αυτοπεποίθηση
    2) Αποτελεσματικότητα
    3) Αυτοέλεγχος

Οι ερευνά έδειξε ότι όλοι οι παράγοντες της «αντοχής» στο ρίσκο είχαν ισχυρές συσχετίσεις με την κλίμακα της αντίστασης στην αλλαγή. Οι παράγοντες του Θετικού αυτοπροσδιορισμού, είχαν και αυτοί καλές συσχετίσεις με την αντίσταση στην αλλαγή, ωστόσο μικρότερες από αυτές του πρώτου παράγοντα.

Στην ιδία ερευνά, ο Oreg υπέδειξε ότι λογά της δομής της κλίμακας για τη μέτρηση της αντίστασης στην αλλαγή, η οποία περιείχε τον παράγοντα «Προτίμηση για χαμηλά επίπεδα ερεθισμάτων/καινοτομίας», υπάρχει μια ισχυρή και αρνητική

συσχέτιση μεταξύ της «Αντίστασης στην αλλαγή» και της κλίμακας Sensation-Seeking του Zuckerman. (Zuckerman, 1994a, 1968). Τα άτομα εκείνα που επιδείκνυαν υψηλή τάση προς την ρουτίνα, συγκέντρωσαν μικρότερες βαθμολογίες στην κλίμακα του Zuckerman. Στην ιδία ερευνά, διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ της αντίστασης στην αλλαγή, και κάθε ενός από των 5 χαρακτηριστικών του Digman. (Big Five, Digman, 1990).

Διαπιστώθηκε ότι οι άνθρωποι οι οποία ήταν περισσότερο ασταθείς ψυχολογικά (αυτοί που σημείωσαν μεγαλύτερα σκορ στον παράγοντα νευρωτισμου(neuroticism) του Digman) αναμένεται να έχουν μικρότερη πιστή στις δυνατότητες τους να ανταπεξέλθουν στην αλλαγή, και άρα είναι πιο πιθανό να απειλούνται από αυτές και να αντιστέκονται. (Mumford et al, 1993). Η ερευνά έδειξε ακόμα ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της «αντίστασης» στην αλλαγή, και του παράγοντα «εξωστρέφεια» του Digman. Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια (όπως καταγράφεται από τον Digman), και αναζητούν συνεχώς νέες συγκινήσεις (όπως κατάγραψε η κλίμακα του Zuckerman), είναι γενικά πιο ενεργά και δυναμικά, και γιατί είναι πιο δύσκολο να αντιμετωπίσουν την επερχόμενη αλλαγή ως απειλή, και να τις αντισταθούν. Η ερευνά έδειξε ικανοποιητική θετική συσχέτιση της «Αντίστασης στην Αλλαγή» με την «αποφυγή του ρίσκου», αρνητική συσχέτιση με την «αντοχή στην αβεβαιότητα», αρνητική συσχέτιση με την «αναζήτηση νέων συγκινήσεων» του Zuckerman. Οι άνθρωποι που συγκέντρωσαν υψηλή βαθμολογία στην «αναζήτηση νέων συγκινήσεων», γενικά συγκέντρωσαν μικρές βαθμολογίες στην «αποφυγή του ρίσκου, και υψηλές στην «αντοχή στην αβεβαιότητα». Ακόμα, αρκετά καλές συσχετίσεις είχαν η Αντίσταση στην αλλαγή με τον Δογματισμό, τον νευρωτισμο, την βραχυπρόθεσμη συγκέντρωση στο παρόν, και την δεκτικότητα προς νέες εμπειρίες. Ο νευρωτισμος είχε πολύ καλή συσχέτιση με την «Συναισθηματική αντίδραση στην αλλαγή» και την «Βραχυπρόθεσμη συγκέντρωση στο παρόν» Ο δογματισμός, έδειξε πολύ καλές συσχετίσεις με την «Αναζήτηση της ρουτίνας» και την «Βραχυπρόθεσμη συγκέντρωση» και μικρότερη αλλά θετική συσχέτιση με την « Γνωστική Δυσκαμψία». Όπως και ήταν αναμενόμενο, τα άτομα εκείνα τα οποία είχαν υψηλές βαθμολογίες στον «νευρωτισμο» και τον «δογματισμό», και που είχαν μικρή βαθμολογία στην «αναζήτηση νέων εμπειριών», είχαν πιο μεγάλη πιθανότητα να εμφανίσουν μεγάλη αντίσταση στην αλλαγή. Στην μελέτη της αξιοπιστίας της

κλίμακας της αντίστασης στην αλλαγή, και συγκεκριμένα στη συσχέτιση της με την γνωστική ικανότητα, όπως αυτή υπολογίζεται από το Wonderlic Personnel Test, δεν βρέθηκαν αρκετά ικανοποιητικές συσχετίσεις, όποτε περαιτέρω συμπεράσματα δεν παραχώθηκαν.

2.11 Ορολογία

Ακολουθει μια σύντομη παράθεση ορισμών και τρόπων μετρήσεων των διαφόρων χαρακτηριστικών που προανέφερα.

Η αποφυγή του ρίσκου (Risk aversion) αποτελεί έναν δείκτη του κατά πόσο οι άνθρωποι αποφεύγουν καταστάσεις με πιθανές αρνητικές συνέπειες, κάθε είδους. Έχει χρησιμοποιηθεί πολλές φόρες στο παρελθόν στην οργανωσιακη ερευνά και έχει δείξει πολύ καλή αξιοπιστία. Δείχνει πολλές φόρες μια τάση να επιλέγονται βραχυπρόθεσμες εναλλακτικές οι οποίες έχουν μικρά οφέλη, από εναλλακτικές με μεγάλα μακροχρόνια οφέλη. Οι άνθρωποι που σημειώνουν μεγάλες βαθμολογίες σε αυτήν την παράμετρο τείνουν να προτιμούν δοκιμασμένες λύσεις, και να επιδεικνύουν πολλές φόρες υψηλή επίπεδα εξειδίκευσης αλλά πολύ μικρά επίπεδα καινοτομίας. Μπορεί να μετρηθεί με την κλίμακα 4 μεταβλητών του Slovic. (Slovic, 1972).

Ο αυτοέλεγχος (Locus of Control) μετραει το κατά πόσο οι άνθρωποι πιστεύουν ότι έχουν τον ολοκληρωτικό έλεγχο πάνω στην ιδία τους τη ζωή (internals), σε αντίθεση με το να αφήνουν εξωτερικούς παράγοντες να επηρεάζουν τη ζωή τους (Externals).
Οι internals, σε σύγκριση με τους externals, θα αναζητήσουν, θα επεξεργαστούν και θα αφομοιώσουν περισσότερες πληροφορίες από το περιβάλλον της εργασίας, θα προσπαθήσουν να χειραγωγήσουν άλλους, να βρουν νέες ευκαιρίες για πρόοδο και θα βασίζονται κυρίως στις δίκες τους ικανότητες, και στην δίκια τους κρίση. (Phares, 1973; Szilagyi & Sims, 1975). Οι externals έχουν μεγαλύτερη συναίσθηση του περιβάλλοντος τους, και είναι γενικά πιο ευαίσθητοι προς όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζωή και την εργασία τους, αλλά συνήθως βιώνουν μικρότερη

ευχαρίστηση από την εργασία και καταπιάνονται λιγότερο με την εργασία τους από τους internals. Έχουν βγει διαφορές κλίμακες που τον μετρούν ικανοποιητικά. (Rotter, 1966, Levenson 1972)

Ο δογματισμός(dogmatism) αποτελεί έναν δείκτη του κατά πόσο οι άνθρωποι είναι προσκολλημένοι στις απόψεις και τις πεποιθήσεις τους. Άτομα με υψηλοτέρα σκορ αναμένεται να είναι ανελαστικά με άλλους ανθρώπους, με μια σχεδόν φανατική προσκόλληση στην άποψη τους. Οι μάνατζερ που έχουν υψηλή σκορ δογματισμού, είναι συνήθως ζημιογόνοι στο επιχειρησιακό περιβάλλον, καθώς οι ιδέες που προτείνονται είτε δεν θα εισακουστούν, είτε δεν θα εφαρμοστούν Μπορεί να μετρηθεί με διαφορές κλίμακες, όπως του Rokeach(1960), η των Troldahl & Powell(1965)

Η αντοχή στη διαφορετικότητα (tolerance for ambiguity), αναφέρεται στην τάση των ανθρώπων να επιζητούν η όχι, την ασφάλεια, και την αποφυγή προβλημάτων και καταστάσεων εκτός των συνηθισμένων. Είναι εκείνο το μέγιστο επίπεδο αβεβαιότητας το όποιο το άτομο μπορεί να ανεχτεί χωρίς να νιώθει άβολα, και να μπορεί να δρα και να εργάζεται κανονικά. Άτομα που συγκεντρώνουν μικρές βαθμολογίες, ενώ μπορεί να είναι απόλυτα ικανοί μέσα σε στατικές, οργανωμένες συνθήκες, θα αντιμετωπίσουν τεράστιες δυσκολίες στην εργασία κάτω από γρήγορες αλλαγές η μεγάλη αναστάτωση. Μπορεί να μετρηθεί με πολλές κλίμακες στη βιβλιογραφία, αλλά πιο αξιόπιστη θεωρείται η εφταβαθμια κλίμακα που κατασκευάστηκε από τους Lorsch και Morse το 1974.

Η αυτοπεποίθηση είναι το χαρακτηριστικό εκείνο που περιγράφει το κατά πόσο κάθε άνθρωπος θεώρει τον εαυτό του ικανό, επιτυχημένο, σημαντικό και καλό. (Coopersmith, 1967). Είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τον αυτοπροσδιορισμό (Self Concept). Οι άνθρωποι με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, θα προσπαθήσουν να εκπονήσουν όλο και πιο δύσκολες εργασίες, και να της εκπληρώσουν επιτυχώς, εσύ ώστε να αυξηθεί η αυτοπεποίθηση τους μέσω της αναγνώρισης τρίτων. Όσο αυξάνεται η αυτοπεποίθηση τους, τόσο περισσότερο θα συνεισφέρουν στους στόχους του οργανισμού. Οι μάνατζερ με υψηλή επίπεδα αυτοπεποίθησης έχουν συνήθως πολύ καλή απόδοση και εμφανίζουν μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους. Η κλίμακα που δημοσίευσε ο Rosenberg το

1965 αποτελεί ίσως την πιο δημοφιλή και πιο αξιόπιστη μέθοδο μέτρησης της αυτοπεποίθησης (self esteem). (Blascovich & Tomaka, 1991). Η RSES έχει παρόμοιο σχεδιασμό με τα περισσότερα κοινωνικό-ερευνητικά ερωτηματολόγια. Είναι μια κλίμακα Likert με 10 στοιχειά από το «διαφωνώ έντονα» μέχρι το «σύμφωνο έντονα».

Τέλος, στην ερευνά του, ο Shaul Oreg ανέλυσε τους συσχετισμούς μεταξύ της «Αντίστασης στην Αλλαγή» και της τάσης των ανθρώπων να δοκιμάζουν νέα περάματα, και την γενική αντιμετώπιση τους προς τις καινοτόμες λύσεις. Η ερευνά έδειξε ότι τα άτομα που είχαν υψηλότερες βαθμολογίες στις κατηγορίες «Αναζήτηση της ρουτίνας», «Γνωστική Δυσκαμψία» και «Βραχυπρόθεσμη συγκέντρωση στο παρόν», γενικά χρειάζονταν πολύ μεγαλύτερο χρόνο, για να αρχίσουν να δοκιμάζουν καινούργια προϊόντα, η να συνυπολογίζουν καινούργιες λύσεις. (Oreg, 2003)

Sensation-seeking Scale

Η κλίμακα μέτρησης του κατά πόσο ένας άνθρωπος αναζητεί ενεργά νέες καταστάσεις και συγκινήσεις, δημιουργήθηκε από τον Marvin Zuckerman, του πανεπιστήμιου του Delaware. Αυτή η μέτρηση βασίζετε στο γεγονός ότι διαφορετικά άτομα παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα προτιμήσεων σε περιβαλλοντικά αισθητηριακά ερεθίσματα. Συμφωνά με τον Zuckerman υπάρχουν άτομα που επιδεικνύουν μια προτίμηση σε καταστάσεις με έντονα ερεθίσματα, και τις επιδιώκουν – και αλλά άτομα που προτιμούν πιο ήπια ερεθίσματα. Η «Αναζήτηση της συγκίνησης» (Sensation-seeking), σαν ορος, χαρακτηρίζεται από την έντονη αναζήτηση του άτομου για εμπειρίες και συναισθήματα που είναι διαφορετικά, νέα, περίπλοκα και έντονα. Είναι λογικός λοιπόν ο αρνητικός συσχετισμός μεταξύ της κλίμακας αυτής και της κλίκας της «Αντίστασης στην Αλλαγή». Αφού άτομα που επιδιώκουν νέες εμπειρίες συνήθως εμφανίζουν ένα μικρότερο φόβο προς το άγνωστο και μια μεγαλύτερη αντοχή στην αβεβαιότητα.

Big Five

Στην σύγχρονη ψυχολογία, οι «5 μεγάλοι παράγοντες» η το «μοντέλο 5 παραγόντων» είναι 5 παράγοντες οι όποιοι χρησιμοποιούνται για την περιγραφή της προσωπικότητας του άτομου. Οι 5 παράγοντες που το απαρτίζουν είναι οι εξής:

Big Five

1) Openness to experience (Δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες)
2) Neuroticism (Νευρωτισμος)
3) Extraversion (Εξωστρέφεια)
4) Consientiousness (Συνειδησιακή αντίληψη)
5) Agreeableness (Κοινωνικότητα)

Ο Όρος «Συνειδησιακή αντίληψη» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της οργανωτικοτητας, και της επιθυμίας επίτευξης στόχων. Ο Όρος νευρωτισμος αναφέρεται στο επίπεδο συναισθηματικής σταθερότητας, έλεγχου των παρορμήσεων και άγχους. Άτομα με πολύ υψηλό μεγάλο βαθμό εξωστρέφειας τείνουν να είναι κοινωνικά, να επιζητούν την επικοινωνία και την επαφή, και δείχνουν τάσεις επιβολής της γνώμης τους. Η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες αναπαριστά μια ισχυρή αίσθηση περιεργείας, μια προτίμηση για την ποικιλία και την καινοτομία. Τέλος, η κοινωνικότητα αναπαριστά την ευκολία/δυσκολία με την οποία το άτομο αλληλεπιδρά με τρίτους.

Η γνωστική ικανότητα αποτελείτε από το σύνολο των δεξιοτήτων που χρειάζεται να κατέχει ένα άτομο για να εκτελέσει σωστά την εργασία του, καθώς και ένα ενδεικτικό της δυνατότητας των ανθρώπων να μαθαίνουν και να αφομοιώνουν νέες πληροφορίες και να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες. Το Wonderlic Personnel Test, χρησιμοποιείται ευρέως για την μέτρηση της, και αποτελεί γενικά ένα από τα πιο αξιόπιστα συστήματα μέτρησης της. Είναι ουσιαστικά ένα δωδεκαλεπτο test, με σαράντα ερωτήσεις, σχεδιασμένες έτσι που να υπολογίζουν την ικανότητα των ερωτηθέντων για μάθηση και λύση προβλημάτων. (Wonderlic, 1999)

2.12 Τρόποι Διαχείρισης της Αντίστασης στην αλλαγή.

Σε ένα άρθρο του το 2003, ο Kotter προτείνει λύσεις, έτσι ώστε να δοθεί κίνητρο στους εργαζόμενους να δηχθούν τις αλλαγές. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν ότι οι αλλαγές δεν είναι τυχαίες ιδέες που προωθούνται από τα αφεντικά τους, πρέπει συνεχώς να βλέπουν βραχυπρόθεσμες (short term) νίκες που καταδεικνύουν την εγκυρότητα του οράματος της αλλαγής. Άμα αυτές οι αλλαγές δεν είναι γενικόλογες, αλλά ορατές και έχει γίνει κατανοητή η άξια τους προς το σύνολο της επιχείρησης αλλά και για κάθε εργαζόμενο, τότε είναι πολύ πιο πιθανό οι εργαζόμενοι να τις αποδεχτούν (Kotter, 2003). Ο Kotter και ο Schlesinger δεν ορίζουν ακριβώς την έννοια της αντίστασης στην αλλαγή. Απλά αναφέρουν ότι «ένα πολύ σημαντικό καθήκον των μάνατζερ είναι η εφαρμογή αλλαγών, και αυτό προϋποθέτει να καμφθουν οι αντιστάσεις στην αλλαγή. (Kotter & Schlesinger, 1979). Για αυτούς, η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια αναπόφευκτη συνέπεια της αλλαγής, καθώς οι άνθρωποι έχουν περιορισμένες δυνατότητες να αλλάξουν, αλλά και να κατανοήσουν τι είναι ωφέλιμο για την επιχείρηση.

Η διαδικασία της αλλαγής μπορεί να διευκολυνθεί, αν οι μάνατζερ προσπαθήσουν να αλλάξουν την νοοτροπία που διέπει την επιχείρηση, από την αποφυγή του προβλήματος, στην αποδοχή του και τη δημιουργική αναζήτηση τρόπων αντιμετώπισης του. Ο Kotter και ο Schlesinger ανέφεραν τους εξής έξι τρόπους που μπορεί η διοίκηση να εφαρμόσει ώστε να καταπολεμήσει την αντίσταση στην αλλαγή. (Kotter & Schlesinger, 1979)

1) Αποτελέσματα / Προσδοκίες

   Ένας από τους καλύτερους τρόπους για να καταπολεμηθεί η αντίσταση στην αλλαγή, είναι η ενημέρωση όλων των συμμετεχόντων για τις πιθανά οφέλη της αλλαγής. Αυτή η γνώση βοήθα τους εργαζόμενους να δουν το θέμα με λογική και τους καθησυχάζει. Επίσης, αυτό αποτρέπει την διάδοση σεναρίων για την πιθανή εξέλιξη αυτής της αλλαγής, μέσα στην εταιρεία.

2) Συμμέτοχη

Οι επιχειρήσεις προτρέπονται να συμπερίλαβαν τους εργαζόμενους στις αλλαγές που έχουν στα σχεδία τους, καθώς η ανέμιζε τους με την αλλαγή είναι πολύ πιθανό να μειώσει τις αντιστάσεις τους σε αυτή.

3) Υποστήριξη / Διευκολύνσεις.

Έχουμε αναφέρει πολλές θεωρίες οι οποίες κατονομάζουν την αλλαγή, αλλά και κάθε μεταβατική περίοδο σαν πηγές άγχους και αναστάτωσης. Μέσω της κατανόησης, υποστήριξης από την διοίκηση, και πιθανή παροχή διευκολύνσεων είναι πιθανό να καμφθουν οι αντιστάσεις των εργαζομένων.

4) Διαπραγμάτευση και συμφωνίες

Όταν καπιο μέλος της ομάδας πρόκειται να ζημιωθεί από την επερχόμενη αλλαγή, και όταν αυτό το μέλος η αυτή η ομάδα έχει αρκετή δύναμη για να διαταράξει την διαδικασία της αλλαγής, τότε οι μάνατζερ μπορούν να αντιμετωπίσουν την κατάσταση αυτή, με το να δώσουν κίνητρα και λόγους στους εργαζόμενους να μη θέλουν να αντισταθούν στην αλλαγή.

5) Χειραγώγηση

Όταν οι άλλες τακτικές δεν φέρουν κάποιο αποτέλεσμα, η διοίκηση μπορεί να στραφεί στην χειραγώγηση ως πιθανή λύση. Αν σε μια επιχείρηση υπάρχουν αντιδράσεις από ισχυρές ομάδες, πολλές φόρες η διοίκηση μπορεί να προσκαλέσει κάποια αρχηγικά μελή αυτών των ομάδων, σε «Ομάδες σχεδιασμού της αλλαγής», χωρίς όμως να έχει πραγματικό ενδιαφέρον για τις απόψεις τους. Η κίνηση αυτή είναι πιθανό να εφησυχάσει τους εργαζόμενους ως προς την επερχόμενη αλλαγή.

6) Απειλές και Εκφοβισμός

Όταν το ζητούμενο είναι η ταχύτητα της αλλαγής, όταν υπάρχει η επιτακτική ανάγκη η αλλαγή να συμβεί μέσα σε ένα προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο, και μονό ως τελευταίο μέσο, οι μάνατζερ μπορούν να προσπαθήσουν να υπερνικήσουν τις αντιστάσεις των εργαζόμενων, με την απειλή της απόλυσης, μετακίνησης, η άλλων κυρώσεων.

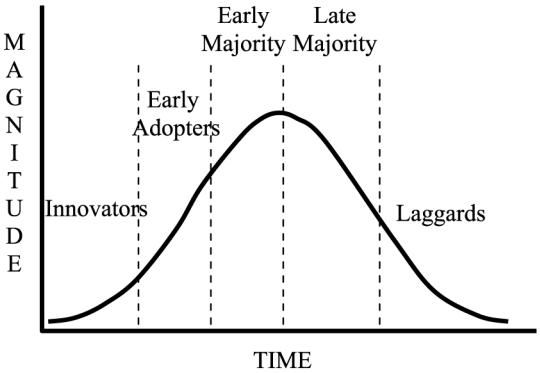
Ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση των μηχανισμών της αντίστασης της αλλαγής, είναι το μοντέλο διάχυσης της καινοτομίας το όποιο προτάθηκε από τον Rogers το 1995. Ο Rogers ξεχωρίζει πέντε μεγάλες διαφορετικές ομάδες ανθρώπων, τα μελή των όποιων έχουν διαφορετικές αντιδράσεις και χρόνους αντίδρασης ως προς την καινοτομία. Όπως διετύπωσε και ο Oreg, το 2003 – η δεκτικότητα των ατόμων σε καινοτόμες λύσεις αναμένεται να έχει αρνητική συσχέτιση με την αντίσταση στην αλλαγή. Ο Rogers στο μοντέλο του δεν κάνει καμία ευθεία αναφορά σε άτομα που αντιστέκονται η δεν υιοθετούν καθόλου τη νέα καινοτομία.

Ο Rogers, χωρίζει τις ομάδες ως εξής :

1) Καινοτόμοι (Innovators)
2) Πρώιμοι καινοτόμοι (Early adopters)
3) Πρώιμη πλειοψηφία (Early Majority)
4) Όψιμη πλειοψηφία (Late Majority)
5) Αργοπορημένοι (Laggards)

Τους οποίους και παρέθεσε σε ένα διάγραμμα :

<u>Σχημα 1 Πινακας του Rogers</u>



Source: Rogers (1962)

Ο Bradley συνάδεσαι την θεωρία διάχυσης της καινοτομίας του Rogers με την αντίσταση του άτομου στην αλλαγή. Συγκεκριμένα, μελέτησε ομάδες ατόμων που

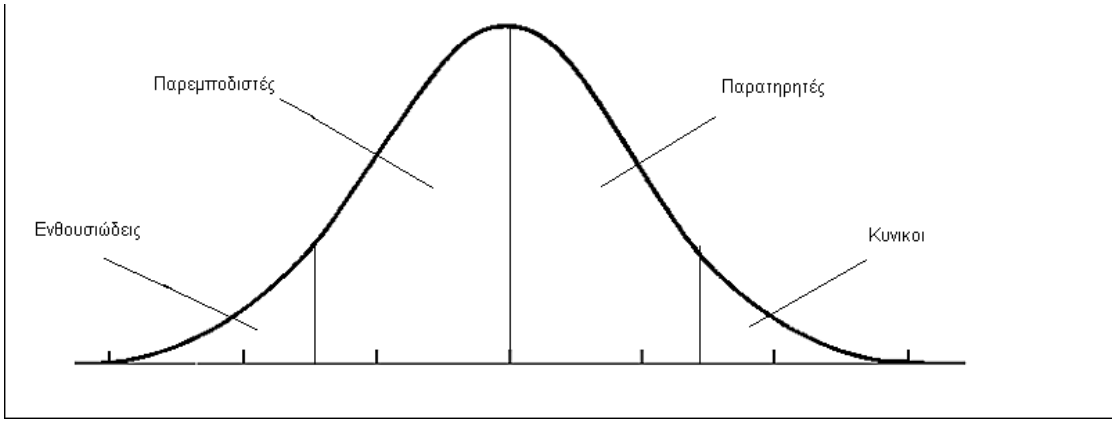
υιοθετούν μια καινοτομία και υποστήριξε ότι η αντίσταση τους στην αλλαγή μπορεί να προβλεφτεί. Ο Bradley χώρισε τους ανθρώπους σε 4 διαφορετικές κατηγορίες, ανάλογα με τις αντιδράσεις τους στις επερχόμενες αλλαγές.
Οι κατηγορίες αυτές ήταν :

1) Κυνικοί
2) Παρεμποδιστες
3) Παρατηρητές
4) Ενθουσιώδεις.

Τα διαχωριστικά όρια μεταξύ των ομάδων δεν είναι σαφή και καθορισμένα, παρόλα αυτά ο Bradley παρέθεσε μια καμπύλη που περιγράφει το φαινόμενο, γνωστή και ως «attitude bell curve».

Οι 4 κατηγορίες, όπως φαίνονται στην καμπύλη του Bradley :

<u>Σχημα 2 Καμπυλη του Bradley</u>



Οι ενθουσιώδεις (αριστερό άκρο της καμπύλης) είναι εκείνα τα άτομα που υιοθετούν τις νέες αλλαγές αμέσως, πολλές φόρες και χωρίς ιδιαίτερη κριτική σκέψη, το μοντέλο υποστηρίζει ότι αυτοί αποτελούν γύρω στο 16% του πληθυσμού. Στην

αντίπερα μεριά του διαγράμματος, βρίσκονται οι κυνικοί, οι όποιοι είναι τα άτομα εκείνα που δείχνουν δυσπιστία προς την αλλαγή, η προς τις μεθόδους που αυτή θα εφαρμοστεί. Η δυσπιστία τους αυτή μπορεί να πηγάζει είτε από αντίθετα συμφέροντα, η από προηγούμενα λάθη της διοίκησης, η γενικώς, όπως προαναφέραμε από μια φοβική τάση προς της νέες καταστάσεις. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν επίσης οι «αντιστέκοντες» (resistors) οι όποιοι και δεν υιοθετούν καθόλου τις προτάσεις για αλλαγή, και μπορεί να εμφανίσουν και ενεργητική αντίσταση σε αυτή, καθώς και τους «Αργοπορημένους» του Rogers, καθώς η παθητική στάση τους πολλές φόρες επιβραδύνει την αλλαγή. Και αυτή η κατηγορία, αντιπροσωπεύει περίπου 16% του συνολικού πληθυσμού του οργανισμού.

Στις άλλες δυο κατηγορίες που παρουσιάζει ο Bradley, δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός καθώς πρόκειται για άτομα με σαφώς πιο ήπιες και συζητήσιμες προσεγγίσεις στο θέμα της αλλαγής. Οι «παρεμποδιστες» δείχνουν μεγάλο σκεπτικισμό και επιφυλακτικότητα προς την αλλαγή, αλλά κατά βάθος ελπίζουν ότι μπορεί να πτυχή και να επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Είναι μια κατηγορία που η διοίκηση μπορεί να τους μεταπείσει να άρουν τις αντιστάσεις τους, μέσω της επικοινωνίας η της συμμετοχής στο εγχείρημα της αλλαγής. Συμφωνά με το μοντέλο του Bradley, τα άτομα αυτά συμπίπτουν με την «όψιμη πλειοψηφία» του Rogers, και είναι αναμενόμενο να αποτελούν γύρω στο 34% της επιχείρησης. Η κατηγορία των παρατηρητών αποτελείται από άτομα τα οποία βιώνουν την αντίσταση από ένα ασφαλές σημείο, και είναι πολύ πιθανό να χρειάζεται να δελεαστούν για να συμμετάσχουν στο όλο εγχείρημα. Συμφωνά με τον Bradley, και αυτοί αποτελούν γύρω στο 35% του συνολικού δυναμικού. Υποστηρίζει ακόμα, ότι κάθε προσπάθεια αλλαγής θα πρέπει να βρίσκει την διοίκηση σε μια προσπάθεια να άρει τις αντιστάσεις των παρεμποδιστών πρώτα, καθώς άμα εστιάσουν στους παρατηρητές τότε σχεδόν ο μισός πληθυσμός θα μείνει ανεπηρέαστος. Αν η επιχείρηση ρίξει το βάρος στους παρεμποδιστες, στα άτομα τα εκείνα που πρέπει να πειστούν, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αυτοί, αφού δρούνε σε ομάδες με αλλά άτομα, να επηρεάσουν άλλους – και άρα να μεταπείσουν κόσμο από τις κατηγορίες των «παρατηρητών» και των «ενθουσιωδών».

2.13 Εσωτερικό Μάρκετινγκ – Εργαλείο διαχείρισης της αντίστασης στην αλλαγή.

Έως τώρα, δώσαμε βάση στα χαρακτηριστικά εκείνα του άτομου, που μπορούσαν να περιγράψουν το μετρό της αντίστασης του στην αλλαγή. Είναι προφανές ότι ο τρόπος με τον όποιο προσεγγίζουν τα άτομα την αλλαγή διαφέρει ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία τους, τους στόχους τους, τις φοβίες τους και τους περιβαλλοντικούς παράγοντες. Είναι πολύ σημαντικό για την διοίκηση μιας εταιρείας η ενός οργανισμού να διασφαλίζει την καλή επικοινωνία μεταξύ όλων των ατόμων που απαρτίζουν την εταιρεία. Μέσω αυτού, θα μπορέσει να εξασφαλίσει μια πιο αποτελεσματική μεταφορά των στόχων της αλλαγής σε όλο το προσωπικό, και να ικανοποιήσει της ανάγκες τους.

Το γεγονός ότι οι ανάγκες των εργαζομένων διαφέρουν τόσο πολύ, έδωσε το έναυσμα για τη δημιουργία του «εσωτερικού μάρκετινγκ» (internal marketing) (Varey (1995), Greene et al (1994) Ewing & Caruana (1999). Ahmed & Rafiq (2003)). Το παραδοσιακό μάρκετινγκ αποσκοπεί στην δημιουργία υπεράξιας προς τους πελάτες του οργανισμού, ενώ το εσωτερικό μάρκετινγκ αποσκοπεί στην δημιουργία υπεράξιας όντος του οργανισμού. Προκειμένου ένας οργανισμός να έχει ικανοποιημένους εργάτες, θα πρέπει να έχει ικανοποιημένους υπάλληλους (Rafiq & Ahmed, 2000) Όποτε στο εσωτερικό μάρκετινγκ, το προσωπικού του ίδιου του οργανισμού αποτελεί την κύρια αγορά, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως κανονικοί πελάτες και βασικός του στόχος είναι η ικανοποίηση τους. Η λογική της ικανοποίησης των εσωτερικών αναγκών έγκειται στο ότι ο οργανισμός είναι σε καλύτερη θέση να προσφέρει την απαραίτητη ποιότητα στους εξωτερικούς πελάτες, άμα υπάρχει μια αρμονική λειτουργία όντος του οργανισμού, και αν όλοι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους. Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο για κάθε μετασχηματισμό οργανισμών. (Harrel & Fors (1992), Ahmed & Rafiq (1995) καθώς αποτελεί μια σημαντική διαδικασία δημιουργίας προστιθεμένης άξιας (Harrel & Fors, 1995). Αν η διοίκηση ενός οργανισμού επιθυμεί να εφαρμόσει οποιεσδήποτε στρατηγικές με αποτελεσματικό τρόπο, τότε θα πρέπει να υπερνικήσει τις εσωτερικές αντιθέσεις, και να φροντίσει έτσι ώστε να υπάρχουν ανοιχτοί δίαυλοι επικοινωνίας με όλο το προσωπικό. Το

εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί μια οργανωμένη προσπάθεια στην αντιμετώπιση των αντιστάσεων του προσωπικού, μέσω της επικοινωνίας μαζί τους και λαμβάνοντας ειπούν τις προτάσεις και τα συμφέροντα τους. Χρησιμοποιώντας τις μεθόδους του «εσωτερικού μάρκετινγκ» είναι δυνατόν να εντοπιστούν οι ομάδες εκείνες των ατόμων που έχουν κοινά συμφέροντα, και έτσι να στοχοποιηθουν καλύτερα εκείνοι οι παράγοντες που όντως εμφανίζουν την μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή, ώστε να αρχίσουν οι διαπραγματεύσεις μαζί τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγικά

Στην παρούσα εργασία, το ζητούμενο ήταν η μέτρηση των επιδράσεων της αντίστασης στην αλλαγή, της αντοχής στην αβεβαιότητα στον κλάδο της βιοτεχνικής αρτοποιίας, στις περιοχές Αθηνών/Πειραιώς. Μελετήθηκε η πιθανή αλληλοσυσχετιση διαφόρων δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπως η ηλικία, τα χρόνια εργασίας, η οικογενειακή κατάσταση και ο βαθμός εκπαίδευσης με τον τρόπο που οι ιδιοκτήτες βιοτεχνών αντιμετωπίζουν την αλλαγή, την αβεβαιότητα, και την γενική αντιμετώπιση τους προς κάθε είδους καινοτομίες.

Στη συνεχεία ακόλουθη μια περιγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιήσαμε για την κατάρτιση του ερωτηματολόγιου, τη σωστή επιλογή δείγματος και την διεκπεραίωση της ερευνάς. Ακόλουθη μια σύντομη αναφορά στις παραδοχές που λάβαμε, και στα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν κατά την διαδικασία της ερευνάς.

Ακόλουθη μια σύντομη αναφορά βιβλιογραφικών ορών που χρησιμοποιήθηκαν για την μελέτη της προσαρμογής του μοντέλου στην πραγματικότητα, την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα Δομικά Μοντέλα Εξισώσεων (SEM).

3.2 Κατάρτιση Ερωτηματολόγιου

Στη συγκεκριμένη ερευνά, η μέθοδος που χρησιμοποιήσαμε είναι η δημιουργία και κατάρτιση ικανού ερωτηματολόγιου, το όποιο βασίστηκε σε ερωτηματολόγια που έχουν δημοσιευτεί στην διεθνή βιβλιογραφία σε προηγούμενες μελέτες. Συγκεκριμένα, από την δημοσιευμένη εργασία του Oreg, (Oreg, 2003) – χρησιμοποιήθηκαν οι παράγοντες εκείνοι που προσμετρούν την αντίσταση στην αλλαγή σε σχέση με τα ατομικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, καθώς και την συσχέτιση τους με τις αντιδράσεις τους σε αλλαγές, η νέες καινοτομίες. Για την μέτρηση της αντοχής στην αβεβαιότητα, χρησιμοποιήσαμε μια βραχύτερη έκδοση της κλίμακας που δημοσιεύτηκε από τους Lorsch & Morse το 1974.

Οι ιδιοκτήτες βιοτεχνικών αρτοποιιών καλούνταν να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο 12 ερωτήσεων, με την προτροπή να απαντήσουν όσο πιο γρήγορα μπορούν σε αυτές .

Στην προσπάθεια για καλύτερη προσαρμογή του μοντέλου στη πραγματικότητα, έπρεπε να λάβουμε ειπούν κάποιες ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ο βιοτεχνικός κλάδος, και ο κλάδος της αρτοποιίας γενικότερα.

Η δουλεία του αρτοποιού περιλαμβάνει δύσκολα ωράρια, πολλές ώρες εργασίας καθώς και συνθήκες εργασίας που θα κανών ένα ερωτηματολόγιο 21 ερωτήσεων επιβλαβές προς την διεξαγωγή της ερευνάς. Οι αρχικές αντιδράσεις προς το ερωτηματολόγιο ήταν αρνητικές. Όταν πολλοί αρτοποιοί είδαν το μέγεθος του ερωτηματολόγιου, καθώς και το είδος των ερωτήσεων εξέφρασαν αντιρρήσεις περί του μεγέθους του. Αυτό είναι λογικό και ήταν εν μέρει αναμενόμενο, καθώς δεν είναι δυνατόν για πολλούς ανθρώπους να διασπάσουν την προσοχή τους προς συμπλήρωση ερευνάς, ενόσω είναι εν μέσω της δουλειάς, κατά τις πρώτες πρωινές ώρες, σε ένα χώρο γεμάτο με υλικά αρτοποιίας. Πολλοί ήταν αυτοί που ευγενικά αρνήθηκαν να συμμετάσχουν, λογά του ότι «Δεν μπορώ να αφιερώσω στο ερωτηματολόγιο μίση ώρα, στις 3 η ώρα το πρωί, εν μέσω παράγωγης»

Θεωρήσαμε σκόπιμο να ξαναδημιουργήσουμε, μια πολύ σύντομη εκδοχή του ερωτηματολόγιου που είναι δημοσιευμένο στην διεθνή βιβλιογραφία (Oreg, 2003) και προσπαθήσαμε να το συμπτύξουμε, μέσω της διαλογής ερωτήσεων που αναφέρονται καλύτερα τόσο στην ελληνική πραγματικότητα, όσο και στον συγκεκριμένο πληθυσμό που εξετάζουμε, δηλαδή τους βιοτέχνες αρτοποιούς.

Σταδιακά μειώσαμε το σύνολο των ερωτήσεων από 21 σε 8. Οι πρώτες 5 αναφέρονται στην :

3.3 Αντίσταση στην αλλαγή

Οι ερωτήσεις αυτές προέρχονται από τη δημοσιευμένη κλίμακα μέτρησης της αντίστασης στην αλλαγή, από τον Shaul Oreg το 2003.

(1) Προτιμώ να βαριέμαι παρά να έχω αναπάντεχες εκπλήξεις (**ερωτ 1 στο ερωτηματολόγιο**)

(2) Γενικά θεωρώ τις αλλαγές ότι είναι κάτι το αρνητικό (ερωτ 6)

(3) Αν με ενημέρωναν ότι θα γινόταν μια σημαντική αλλαγή σε κάποιο κομμάτι της δουλείας μου, πριν ακόμα μάθαινα την αλλαγή, πιθανότατα θα αγχωνόμουν (ερωτ. 10)

(4) Όταν κάποιος με πιέζει για να κάνω κάποια αλλαγή, αντιστέκομαι ακόμα και αν πιστεύω ότι τελικά η αλλαγή θα με ωφελήσει (ερωτ. 16)

(5) Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα (ερωτ. 19)

Οι πρωτες δυο ερωτησεις :

(1) Προτιμώ να βαριέμαι παρά να έχω αναπάντεχες εκπλήξεις (**ερωτ 1 στο ερωτηματολόγιο**)

(2) Γενικά θεωρώ τις αλλαγές ότι είναι κάτι το αρνητικό (ερωτ 6)

Αναφέρονται στην τάση που έχουν τα άτομα να υιοθετούν συγκεκριμένες ρουτίνες που θα τους βοηθήσουν να προγραμματίσουν τη ζωή τους, καθώς και τη σχέση αυτών των τάσεων με την Αντίσταση στην αλλαγή.

Είναι αναμενόμενο ότι η μια επιβληθείσα και αναγκαστική έξοδος από την ρουτίνα ενός άτομου, θα έχει αρνητική συσχέτιση με το κατά πόσο ο ρωτηθείς είναι διατεθειμένος να προσαρμοστεί στις νέες αλλαγές και συνθήκες.

Η ερώτηση 3 :

Αν με ενημέρωναν ότι θα γινόταν μια σημαντική αλλαγή σε κάποιο κομμάτι της δουλείας μου, πριν ακόμα μάθαινα την αλλαγή, πιθανότατα θα αγχωνόμουν (ερωτ. 10)

Αναφέρεται στις συναισθηματικές αντιδράσεις σε αλλαγές που δεν είναι απόφαση του ίδιου του άτομου, αλλά επιβλήθηκαν. Πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι η αλλαγή είναι μια πηγή άγχους και ως αυτού η ψυχολογική αντοχή του ερωτηθέντα θα παίζει μεγάλο ρολό στην πρόβλεψη της Αντίστασης στην αλλαγή.

Η ερώτηση 4 :

(4) Όταν κάποιος με πιέζει για να κάνω κάποια αλλαγή, αντιστέκομαι ακόμα και αν πιστεύω ότι τελικά η αλλαγή θα με ωφελήσει (ερωτ. 16)

Αναφέρεται στην βραχυπρόθεσμη συγκέντρωση στο παρόν (Short-term Focus), και τον τρόπο που αυτή επηρεάζει την Αντίσταση στην αλλαγή. Γενικά, η ουσία φαίνεται

να υπάρχει, όπως και οι κυρίες αντιδράσεις στο γεγονός ότι συνήθως η αλλαγή επιφέρει μια κάποια αναστάτωση που μπορούν να επιφέρουν οι αλλαγές, η στις αρνητικές επιπτώσεις τους στον ερωτηθέντα. Η ερώτηση αυτή γενικά αναπαριστά μια μη λογική προσέγγιση, με την έννοια ότι αναπαριστά Αντίσταση στην αλλαγή, ακόμα και αν είναι βέβαιοι ότι τα μακροπρόθεσμα οφέλη θα τους είναι μεγάλα.

Η ερώτηση 5 :

(5) Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα (ερωτ. 19)

Αναφέρεται στην διάσταση της νοητικής η γνωστικής δυσκαμψίας (Cognitive Rigidity) που αναφέρεται στην διεθνή βιβλιογραφία (Oreg, 2000), μια έννοια που περιλαμβάνει τις τάσεις προς δογματισμό (Rokeach, 1960) και αναπαριστά την ευκολία καθώς και την συχνότητα με την οποία ο ρωτηθείς αλλάζει γνώμη η άποψη. Είναι αναμενόμενο ότι ένα δογματικό άτομο θα έχει πιο μεγάλη δυσκολία να δηχθεί αλλαγές, καθώς και να προσαρμοστεί σε αυτές.

Αυτές οι πέντε ερωτήσεις, μας δάσωνε αποτελέσματα με πολύ καλή αξιοπιστία, καθώς το α του Cronbach ήταν α = 0, 758. Επίσης, εάν κάνουμε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (Confirmatory Factor Analysis, CFA) τότε το πλέγμα συσχετίσεων προκύπτει ικανοποιητικό. (Κεφάλαιο 4)

3.4 Αντοχή στην Αβεβαιότητα

Οι επόμενες 3 ερωτήσεις αναφέρονται στην «Αντοχή στην αβεβαιότητα»(Tolerance for Ambiguity)

(6) Νομίζω ότι δεν υπάρχει πρόβλημα χωρίς τη λύση του (**ερωτ 22 στο ερωτηματολόγιο**)
(7) Θα ήθελα να ζήσω σε μια ξένη χώρα (ερωτ. 24)
(8) Προτιμώ κάτι που έχω συνηθίσει από κάτι με το οποίο δεν είμαι εξοικειωμένος (ερωτ. 25)

Η ερώτηση 6 :

(6) Νομίζω ότι δεν υπάρχει πρόβλημα χωρίς τη λύση του

Αναφέρεται σε μια γενική τάση «Αντοχής στην αβεβαιότητα». Άτομα που έχουν μια θετική νοοτροπία ως προς την λύση προβλημάτων αναμένεται να δείξουν μια μικρότερη αντίσταση στην αλλαγή, και σε όσες νέες συνθήκες προκύψουν από αυτή.

Η ερώτηση 7 :

(7) Θα ήθελα να ζήσω σε μια ξένη χώρα (ερωτ. 24)

Συνδυάζει προσεγγιστικά το κατά πόσο ένα άτομο είναι ανοιχτό σε νέες εμπειρίες (openness to new experiences), καθώς και την τάση του να αναζητεί νέα ερεθίσματα και γνώση (sensation seeking).

Η ερώτηση 8 :

(8) Προτιμώ κάτι που έχω συνηθίσει από κάτι με το οποίο δεν είμαι εξοικειωμένος

Αναφέρεται στο κατά πόσο ένα άτομο τείνει να αποφεύγει δραστηριότητες που επιφέρουν κίνδυνο η αναστάτωση (Risk Aversion), και κατά πόσο αυτή η ιδιότητα επηρεάζει και συσχετίζεται με την Αντίσταση στην αλλαγή του άτομου.

Με βάση μελέτες που έχουν διεξήχθη πάνω στην Αλλαγή και τις επιπτώσεις αυτής στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και στις μεθόδους ήπιας προσαρμογής στην αλλαγή (Judge et al, 1999), καθώς και από την μελέτη της κλίμακας της Αντίστασης στην αλλαγή (Oreg, 2000) αναμένεται οι τρεις παραπάνω παράγοντες της «Αντοχής στην αβεβαιότητα» να έχουν ευθεία και αρνητική συσχέτιση με την αντίσταση στην αλλαγή. Συγκεκριμένα, άτομα που είναι πιο ανοιχτό σε νέες εμπειρίες, άτομα που έχουν μικρότερες τάσεις να αποφεύγουν κάθε μορφή ρίσκου και κίνδυνου, είναι συνήθως πιο εύκολο να δηχθούν νέες αλλαγές με θετικό τρόπο, καθώς και να έχουν μια πιο γρήγορη και ήπια περίοδο προσαρμογής. Έρευνες αναφέρουν ότι ο δογματισμός είναι ένα βασικό στοιχειό που περιγράφει το κατά πόσο οι εργαζόμενοι θα είναι διατεθειμένοι να συμπράξουν με τις νέες αλλαγές (Fox, 1999), για αυτό και περιληφθηκε στην μελέτη αυτή καθώς και αυτός αναμένεται να έχει ευθεία και θετική συσχέτιση με την αντίσταση στην αλλαγή.

Όντως, η αξιοπιστία αυτών των τριών παραγόντων πρόεκυψε ικανοποιητική, με το alpha του Cronbach να λαμβάνει τιμή α = 0,600. Η καλή προσαρμογή του μοντέλου επιβεβαιώνεται από τους διαφόρους δείκτες της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης που προκύπτουν για τα στοιχειά που συλλέξαμε. (Βλ. Κεφ 4).

3.5 Διαδικασία της Ερευνάς

Η ερευνά αυτή έλαβε τόπο κατά την περίοδο 2011-2012, και το δείγμα που εξετάσαμε περιλάμβανε ιδιοκτήτες βιοτεχνικών αρτοποιιών (αρτοποιούς) στις περιοχές των Χανιών, Αθηνών και Πειραιώς. Ειδική μεριμνά δόθηκε ώστε όλα τα επιλεχθέντα αρτοποιία να μην είναι από τις ίδιες η συναφείς περιοχές, ούτε να είναι επιχειρήσεις με ίδιο τζίρο και κινητικότητα.

Στην προσπάθεια η ερευνά μας να είναι όσο αντικειμενική γίνεται, διανείμαμε τα ερωτηματολόγια προσωπικά σε 180 βιοτεχνικά αρτοποιία, και τους συμβουλέψαμε να δώσουν ερωτηματολόγια και σε γνωστούς τους προς συμπλήρωση (Snowball method), κάτι που γενικά έγινε δεκτό με εμφανή δυσφορία.

Εμφανή δυσφορία επιδείξαν οι ερωτηθέντες και όταν είδαν το μέγεθος του αρχικού ερωτηματολόγιου, και πολλές φόρες αρνήθηκαν και να το ξεφυλλίσουν. Στην προσπάθεια μας να φροντίσουμε ώστε οι απαντήσεις των ερωτηθέντων να ανταποκρίνονται όντως στις πεποιθήσεις τους, κατασκευάσαμε ένα πιο μικρό, πιο περιεκτικό ερωτηματολόγιο, με σκοπό να διατηρηθεί ο αυθορμητισμός των ερωτηθέντων κατά την συμπλήρωση του, και να το συμπληρώσουν γενικά με μια θετική διάθεση ως προς την ερευνά.

3.6 Δημογραφικά στοιχειά της ερευνάς

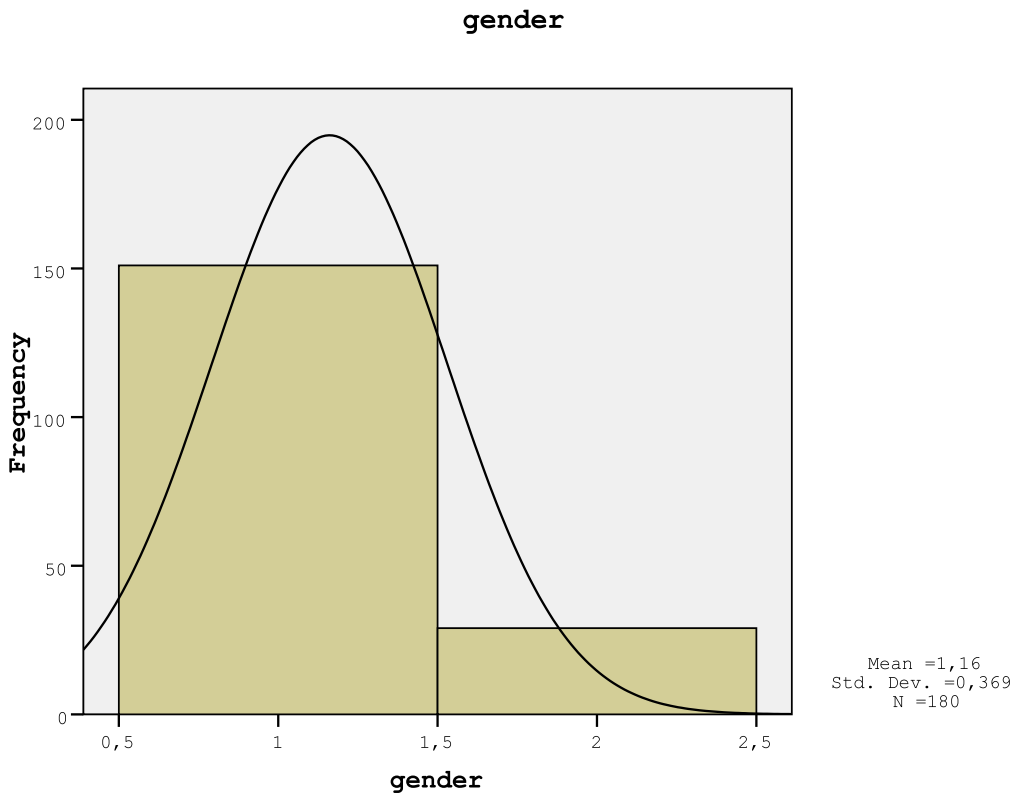
Η κατανομή του φύλου, στα 180 βιοτεχνικά αρτοποιεία που εξετάσαμε φαίνεται στο παρακάτω γράφημα (1 = άνδρας, 2 = γυναίκα)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	151	83,9	83,9	83,9
	Γυναίκα	29	16,1	16,1	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Πινακας 1: Στατιστικος πινακας κατανομης φυλου στους ερωτηθεντες

Όπως παρατηρουμε, η συντριπτικη πλειοψηφια των ερωτηθεντων ηταν ανδρες, κατι που ηταν εν μερει αναμενομενο, λογω του ότι μονο προσφατα το ενδιαφερον των γυναικων εχει στραφει στον κλαδο αυτό.

Σχημα 3: Στατιστικο Διαγραμμα κατανομης φυλου στους ερωτηθεντες



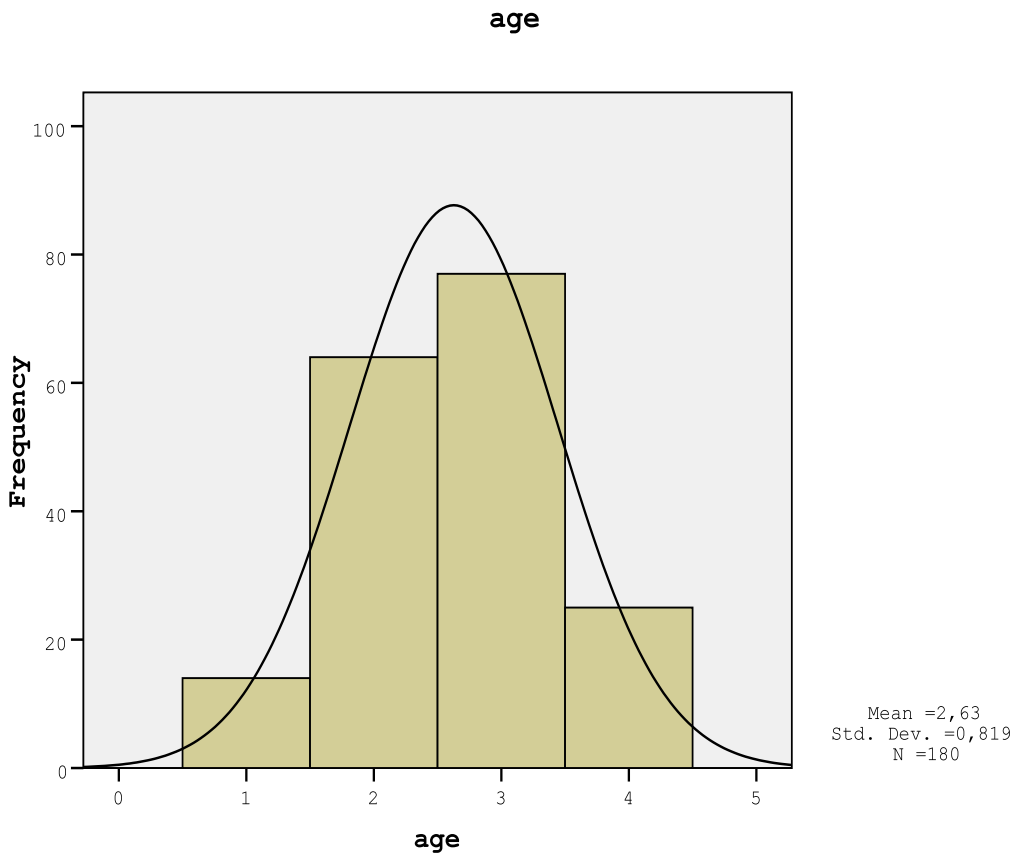
Η κατανομή του ηλικιακού εύρους στο δείγμα που ερευνήσαμε φαίνεται στον παρακάτω πινάκα :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30(1)	14	7,8	7,8	7,8
	31-40(2)	64	35,6	35,6	43,3
	41-50(3)	77	42,8	42,8	86,1
	51-60(4)	25	13,9	13,9	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Πινακας 2: Στατιστικος πινακας κατανομης ηλικιακου ευρους στους ερωτηθεντες

Εδώ, μπορουμε να παρατηρησουμε ότι εν γενει οι απαντησεις των ερωτηθεντων ακολουθουν προσεγγιστικα την κανονικη κατανομη, όπως παρατηρουμε και από το σχημα. Η μεγαλυτερη συγκεντρωση των απαντησεων βρισκοταν στο ευρος τριαντα με πενηντα ετων.

<u>Σχημα 4: Στατιστικο Διαγραμμα κατανομης ηλικιας στους ερωτηθεντες</u>



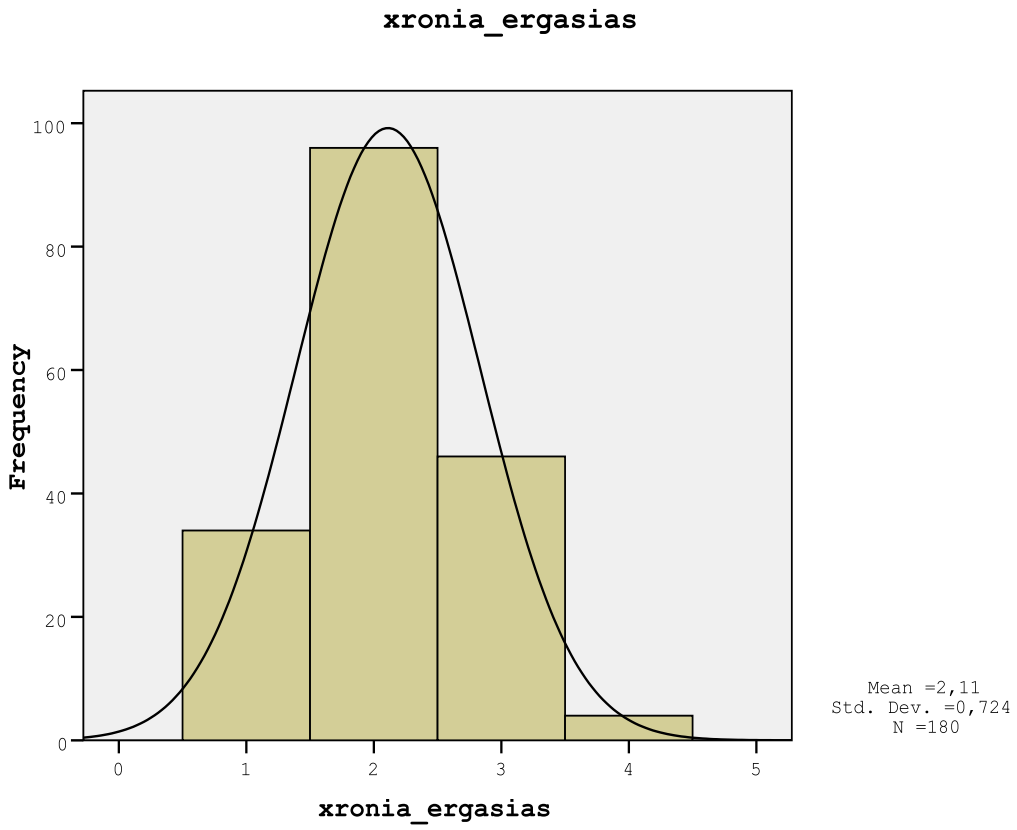
Η κατανομή των ετών συνεχόμενης εργασίας φαίνεται στον παρακάτω πινάκα :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10	34	18,9	18,9	18,9
	11-20	96	53,3	53,3	72,2
	21-30	46	25,6	25,6	97,8
	31-40	4	2,2	2,2	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Πινακας 3 : Στατιστικος πινακας κατανομης ετων συνεχομενης εργασιας των ερωτηθεντων

Στον πινακα αυτόν παρατηρουμε ότι η μεγαλυτερη συγκεντρωση των απαντησεων, ηταν αναμεσα στα 11 με 20 χρονια εργασιας. Επισης, παρατηρηθηκαν μικροτερα ποσοστα σε ανθρωπους που δουλευουν μεχρι δεκα χρονια, γεγονος που μπορει να είναι ενδεικτικο μιας μειωτικης τασης στο συνολικο ενδιαφερον των νεων εργαζομενων προς τον συγκεκριμενο κλαδο.

<u>Σχημα 5 :Στατιστικο Διαγραμμα κατανομης ηλικιας των ερωτηθεντων</u>



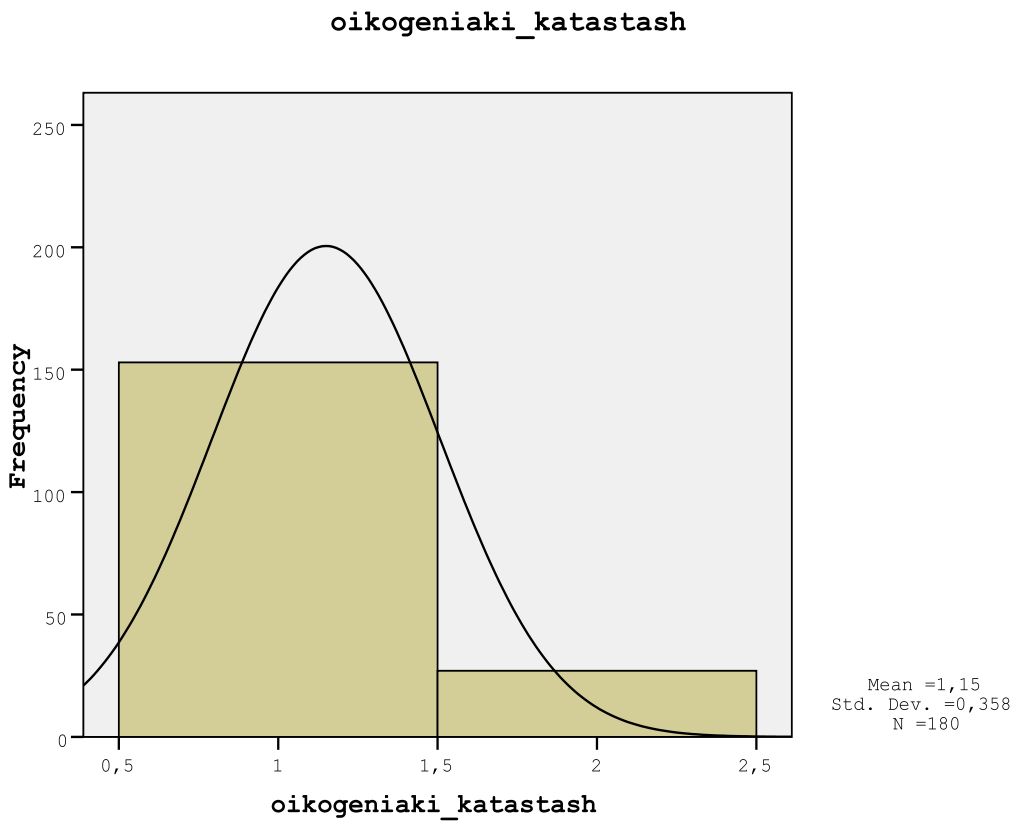
Η κατανομή της οικογενειακής κατάστασης των ερωτηθέντων και οι αντίστοιχοι πινάκες φαίνονται παρακάτω :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Παντρεμένος	153	85,0	85,0	85,0
	Ανύπαντρος	27	15,0	15,0	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Πινακας 4: Στατιστικος πινακας κατανομης οικογενειακης καταστασης των ερωτηθεντων

Η πλειοψηφια των ερωτηθεντων, ηταν παντρεμενοι κατι που είναι εν μερει συνεπες με την υψηλη συγκεντρωση που ειδαμε σε μεσες και μεγαλες ηλικιες, στο προηγουμενο διαγραμμα.

<u>Σχημα 6: Στατιστικο Διαγραμμα κατανομης ηλικιας των ερωτηθεντων</u>



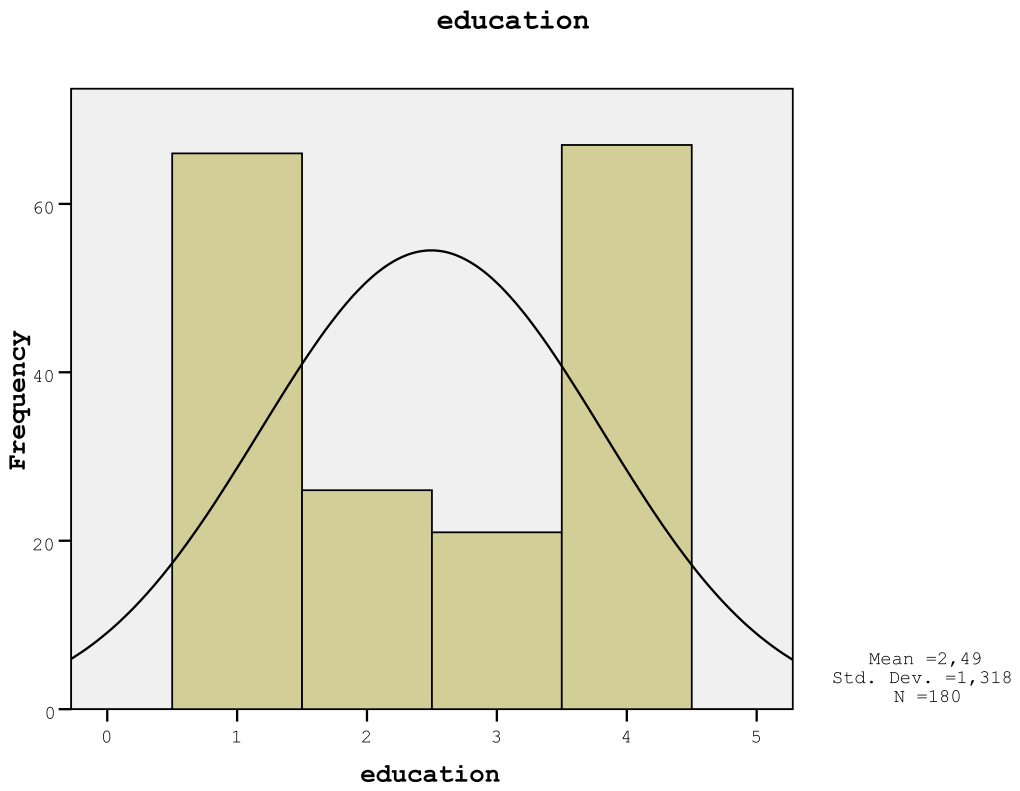
Η κατανομή του βαθμού εκπαίδευσης των ερωτηθέντων φαίνεται στον παρακάτω πινάκα :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λύκειο	66	36,7	36,7	36,7
	ΤΕΙ	26	14,4	14,4	51,1
	ΑΕΙ	21	11,7	11,7	62,8
	Άλλο	67	37,2	37,2	100,0
	Total	180	100,0	100,0	

Πινακας 5: Στατιστικος πινακας κατανομης βαθμου εκπαιδευσης των ερωτηθεντων.

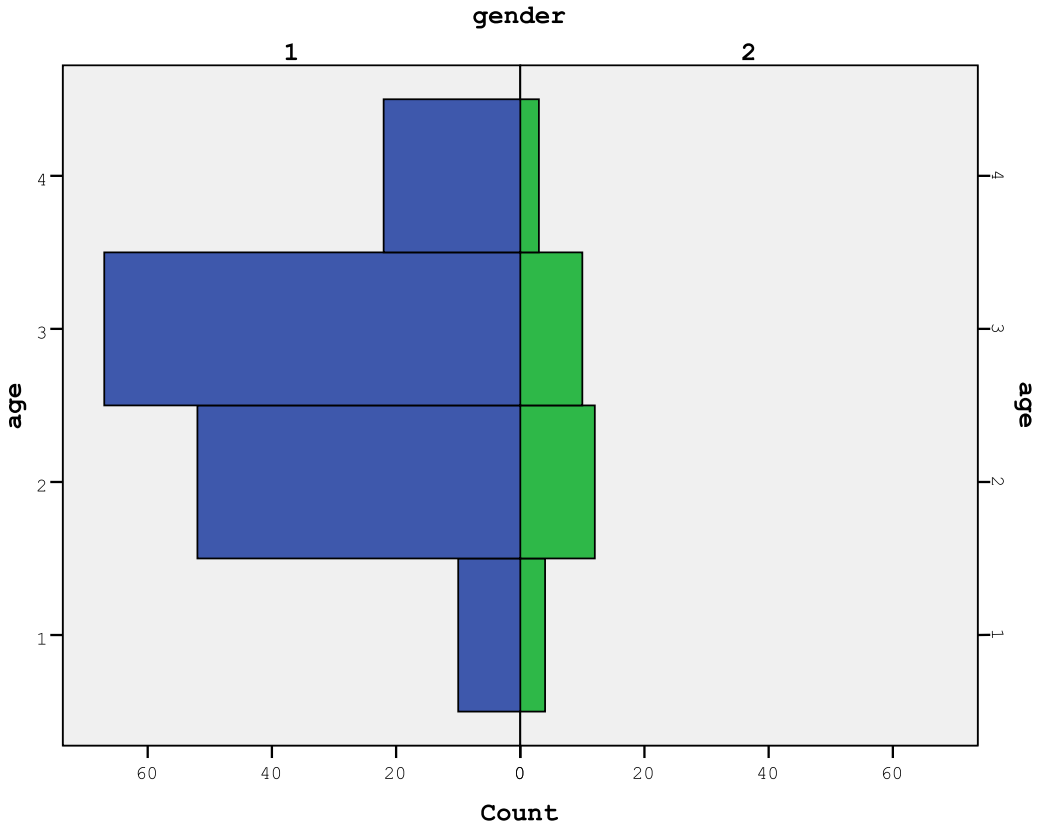
Συμφωνα με το παραπανω, οι περισσοτεροι ερωτηθεντες ηταν αποφοιτοι λυκειου, η αλλου ισοδυναμου ιδρυματος.

<u>Σχημα 7: Στατιστικο Διαγραμμα κατανομης ηλικιας των ερωτηθεντων</u>



Παρακάτω, ακόλουθη ένα συγκριτικό γράφημα που παραθέτει την βαθμό συμμετοχής σε σχέση με το φύλο και την ηλικία :

Σχημα 8: Συγκριτικο Διαγραμμα κατανομης φυλου των ερωτηθεντων



Παρατηρούμε, ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν άνδρες, και αυτοί βρίσκονταν γύρω στις ηλικίες 41-50, αντίστοιχα για τις γυναίκες, βλέπουμε ότι η πλειοψηφία τους βρίσκονταν στατιστικά μια ολόκληρη δεκαετία κάτω, στις ηλικίες 31-40.

3.7 Στατιστική μεθοδολογική προσέγγιση

Στην παρούσα ερευνά, χρησιμοποιήθηκαν έννοιες της περιγραφικής στατιστικής, της πολυμεταβλητης ανάλυσης για την εκτίμηση της προσαρμογής του μοντέλου στα πειραματικά δεδομένα, καθώς και την εκτίμηση της ισχύος του. Για τον υπολογισμό των διαφόρων δεικτών της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης (confirmatory factor analysis) χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό SPAS και συγκεκριμένα το SPSS-AMOS. Λογά της συνθέτης φύσης του προβλήματος, αλλά και του μοντέλου που προτείνουμε, χρησιμοποιήθηκαν τα μοντέλα Δομικών Εξισώσεων, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών της ερευνάς μας, είτε αυτές είναι εξαρτημένες η ανεξάρτητες. Ακόλουθη σύντομη βιβλιογραφική αναφορά όλων των ορών που μας ενδιαφέρουν.

3.8 Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων

Γενικά, τα μοντέλα δομικών εξισώσεων απολαμβάνουν ευρείας χρήσης, ειδικά όταν το ζητούμενο είναι η εξέταση η επικύρωση διαφόρων θεωρητικών υποθέσεων. Τα πλεονεκτήματα των μοντέλων δομικών εξισώσεων είναι ότι εκτός από την μεταβλητότητες στους παράγοντες του μοντέλου, εξετάζουν ακόμα την ικανότητα προσαρμογής του μοντέλου στα πειραματικά δεδομένα που έχουμε συλλέξει.

Βρίσκουν ευρεία χρήση από τις επιστήμες που εξετάζουν τη συμπεριφορά η την αντίδραση των ατόμων σε συγκεκριμένες καταστάσεις, όπου συνήθως το ενδιαφέρον τον ερευνητών βρίσκεται σε έννοιες οι οποίες δεν είναι άμεσα μετρήσιμες. Τα μοντέλα δομικών εξισώσεων ουσιαστικά αποτελούν ένα μετρό προσαρμογής αυτών των δύσκολων μετρήσεων στα πραγματικά δεδομένα.

Κύριο χαρακτηριστικό όλων των μοντέρνων δομικών αποφάσεων είναι ότι ο ερευνητής πρέπει να κάνει μια αρχική εκτίμηση στις σχέσεις που συσχετίζουν τις μεταβλητές που θέλει να μετρήσει, ύστερα να προτείνει ένα μοντέλο που τις αναλύει και μετά να εξετάσει αν οι εκτιμήσεις που έλαβε υπόψη του επιβεβαιώνονται από τα δεδομένα. Οι σχέσεις αυτές εξετάζονται μέσω γραμμικών εξισώσεων και επιπλέον

υπάρχει και η δυνατότητα της γραφικής αναπαράστασης του εκτιμώμενου μοντέλου για καλύτερη κατανόηση και επεξεργασία.

Τα μοντέλα δομικών εξισώσεων ουσιαστικά αποτελούν μια επέκταση των εννοιών της παλινδρόμησης και της παραγοντικής ανάλυσης, και εξετάζουν την ταυτόχρονη σχέση μια η περισσότερων εξαρτημένων η ανεξάρτητων μεταβλητών. Οι σχέσεις μεταξύ των θεωρητικών εννοιών που μελετήσει ο ερευνητής, εξετάζονται μέσω γραμμικών εξισώσεων και μπορούν να απεικονιστούν γραφικά, έτσι ώστε ο ερευνητής να μπορεί να επεξεργαστεί καλύτερα το μοντέλο του.

Τα μοντέλα δομικών εξισώσεων ουσιαστικά δουλεύουν με συντελεστές «παλινδρόμησης» η συντελεστές «διαδρομής» μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που επιχειρεί να περιγράψει το μοντέλο. Συνήθως όμως, στα μοντέλα παλινδρόμησης θεωρείται ως δεδομένο ότι όλοι οι παράγοντες του μοντέλου έχουν μετρηθεί με απόλυτη ακρίβεια, κάτι που στις πιο πολλές περιπτώσεις δεν ισχύει, ακόμα – τα συνήθη μοντέλα παλινδρόμησης μπορούν να εκτιμήσουν και να παραστήσουν μονό άμεσες αντιδράσεις του συστήματος. Είναι συχνά τα προβλήματα που δημιουργούνται όταν λογά μιας δύσκολα παρατήρησης, η δύσκολα καταμέτρησης μεταβλητής, προκαλείται πρόβλημα μεροληψίας σε ολόκληρο το μοντέλο, ως προς τις εκτιμήσεις προς όλες τις μεταβλητές.

Ένα λόγος λοιπόν, που τα μοντέλα δομικών εξισώσεων λαμβάνουν τόσο ευρείας αποδοχής, είναι ότι μπορούν να απεικονίσουν το πόσο καλά οι μετρήσεις που έχουν λάβει οι ερευνητές, όντως απεικονίζουν και απεικονίζονται στο δομικό μοντέλο. Χρησιμοποιούνται κυρίως στην περιγραφή συνθέτων φαινομένων, οι οποίες απαιτούν σύνθετα μοντέλα διαδρομών για να περιγράφουν καθώς και σύνθετες εννοιολογικές έννοιες, πολλές φόρες πολύ «μάκρυνες» σε σχέση με τις συνήθεις έννοιες που πραγματεύεται η στατιστική (για παράδειγμα, στην παρούσα ερευνά χρησιμοποιήσαμε πολλές έννοιες από την Ψυχολογία). Οι τεχνικές που προσφέρουν τα SEM επιτρέπουν τη χρήση ειδικών δοκιμών για σύνθετα μοντέλα διαδρομών (complex path models) που ενσωματώνουν περίπλοκα εννοιολογικά διαγράμματα. Άρα, παρατηρούμε ότι έχουν ένα σαφές προβάδισμα στην ευκολία χρήσης, αλλά και στον βαθμό προσαρμογής από τις κλασσικές στατιστικές έννοιες που χρησιμοποιούνται στην στατιστική πολλαπλή παλινδρόμηση.

Τα Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων δημιουργούν ένα μοντέλο διαδρομής που επιτρέπει τη μελέτη της επίδρασης των επιμέρους μεταβλητών στο σύνολο του μοντέλου. Είναι πολύ πιθανό μια ανεξάρτητη μεταβλητή να έχει άμεσες η έμμεσες επιδράσεις σε άλλες εξαρτημένες μεταβλητές. Μια μεταβλητή μπορεί να θεωρείται δευτερεύουσας σημασίας όταν γίνεται αξιολόγηση των αμέσων επιδράσεων της, αλλά μπορεί η ιδία να έχει έμμεση επίδραση στο σύνολο του μοντέλου, κάτι το όποιο μπορεί να παρατηρηθεί από το μοντέλο διαδρομών που προτείνουν τα SEM.

Τα διαγράμματα που κατασκευάζονται από τα μοντέλα δομικών εξισώσεων αποτελούνται από ένα σύνολο ελλείψεων και παραλληλόγραμμων τα οποία ενώνονται μεταξύ τους από βέλη μονής η διπλής κατεύθυνσης. Τα απλής κατεύθυνσης βέλη χρησιμοποιούνται για να δηλώσουν τις αιτιώδεις σχέσεις στο μοντέλου, όπου η μεταβλητή που βρίσκεται στην «ουρά» του βέλους έχει επίδραση στην μεταβλητή που βρίσκετε στην «μύτη» του. Τα βέλη διπλής κατεύθυνσης χρησιμοποιούνται για να υποδηλώσουν συσχετίσεις και συνδιακυμανσεις των παραγόντων, χωρίς να ορίζουν ποιος αρχικώς επηρεάζει ποιον.

Από στατιστικής απόψεως, τα μονά βέλη αντιπροσωπεύουν τους συντελεστές παλινδρόμησης η το πόσο καλά «φορτώνουν» οι παράγοντες στο προτεινόμενο μοντέλο, ενώ τα βέλη διπλής κατεύθυνσης δείχνουν τις συνδιακυμανσεις μεταξύ των παραγόντων. Η κάθε παρατηρήσαμε μεταβλητή έχει σύνδεση με τον «όρο λάθους», όποιος απεικονίζει το λάθος μέτρησης, αλλά και την επάρκεια του μοντέλου στη μέτρηση αυτού του συγκεκριμένου παράγοντα. Η κάθε κρυφή μεταβλητή συνδέεται με έναν «όρο υπόλοιπου» ο όποιος αντιπροσωπεύει το λάθος στην πρόβλεψη των ενδογενών παραγόντων από τους εξωγενείς παράγοντες. Οι οροί σφάλματος και υπόλοιπου έχουν πάντα ελλειπτική μορφή στο μοντέλο.

Τα μοντέλα των δομικών εξισώσεων ουσιαστικά χωρίζονται σε δυο μεγάλες υποκατηγορίες :

1) Τα δομικά μοντέλα
2) Τα μετρικά μοντέλα

Τα μετρικά μοντέλα καθορίζουν και αποτυπώνουν τις σχέσεις μεταξύ όλων των κρυφών και μετρήσιμων μεταβλητών, επίσης απεικονίζει όλες εκείνες τις συνδέσεις μεταξύ των ερωτήσεων του μοντέλου που εξετάζετε και των παραγόντων που ο ερευνητής έχει υποθέσει ότι το καθορίζουν. Το μετρικό μοντέλο αποτελεί μια επιβεβαιωτική παραγοντική διαδικασία (confirmatory), η οποία μπορεί να πληροφορήσει των ερευνητή στο κατά πόσο μια ερώτηση που έχει θύσει, η μια μετρήσιμη μεταβλητή, όντως συνεισφέρει στον καθορισμό ενός συγκεκριμένου παράγοντα. Συνηθίζεται τα μετρικά μοντέλα να εξετάζονται πριν τα δομικά μοντέλα, ώστε να μπορούν να εξαλείφουν τα λάθη και να υπάρχει επανασχεδιασμός όπου χρειάζεται.

Τα δομικά μοντέλα διαφέρουν από τα μετρικά, στο ότι αντίθετα με αυτά, προσπαθούν να καθορίσουν τις αιτιακες σχέσεις μεταξύ όλων των κρυφών παραγόντων, καθώς και την γενική προσαρμοστικότητα του προτεινομένου μοντέλου στα πειραματικά δεδομένα. Ως αιτιώδης η αιγιακή σχέση μεταξύ μιας μεταβλητής που βρίσκεται στην «ουρά» ενός βέλους με αυτήν που βρίσκεται στην «κορυφή» του βέλους, ορίζεται ως η μεταβολή που θα προκαλέσει το πρώτο στο δεύτερο, θεωρώντας όλα τα υπόλοιπα στοιχειά που απαρτίζουν το μοντέλο σταθερά. (Loehlin, 1987).

Κάθε μοντέλο δομικών εξισώσεων, λειτουργεί με βάση μια μήτρα συνδιακυμανσης των μετρήσεων. Αυτές οι μήτρες, αφού υπολογιστούν με τα νέα δεδομένα που έχει η ερευνά, μπορούν να συγκριθούν με άλλες εμπειρικές μήτρες. Αν οι δυο μήτρες έχουν καλό βαθμό συμφωνίας, τότε το δομικό μοντέλο εξισώσεων μπορεί να θεωρηθεί ως μια καλή εξήγηση των συσχετισμών των μεταβλητών και μετρήσεων.

3.9 Μοντέλα δομικών εξισώσεων – Λογισμικά.

Μερικά από τα γνωστότερα πακέτα στατιστικών προγραμμάτων που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία της ανάλυσης και επεξεργασίας μοντέλων δομικών εξισώσεων είναι τα :

1) AMOS – Analysis of moment structures (Arbuckle 1997)
2) CALIS – Covariance analysis and linear structural equations (Hartmann, 1992)
3) EQS – Equations
4) LISCOMP – (Muthen, 1987)
5) RAMONA – Reticular action model or near approximations
6) SEPATH – SEM and Path analysis.

Στην παρούσα εργασία επιλέχτηκε το λογισμικό SPSS-AMOS, λογά του ότι δεν απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις προγραμματισμού για την λειτουργία του, είναι πολύ φιλικό προς τον χρηστή, έχει την δυνατότητα ταυτοχρόνου υπολογισμού πάνω από 20 δεικτών προσαρμοστικότητας του μοντέλου, πολύ καλή απεικόνιση των αποτελεσμάτων έτσι ώστε να μπορούν να βγουν εύκολα συμπεράσματα, και όλα τα αποτελέσματα υποστηρίζονται πλήρως από το θεωρητικό τους υπόβαθρο.

3.10 Εγκυρότητα

Κατά τον σχεδιασμό μιας μελέτης, πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στον σχεδιασμό κάθε ερωτήματος, έτσι ώστε να επιτευχτεί η επιζητούμενη μεθοδολογική εγκυρότητα. Ο λανθασμένος σχεδιασμός μιας ερευνάς, θα οδηγήσει νομοτελειακά σε μια ελλιπή εσωτερική εγκυρότητα, το μοντέλο δεν θα προσομοιώνει σωστά τις πραγματικές καταστάσεις, και κατά συνέπεια δεν θα μπορεί να τις περιγράψει και να εφαρμοστεί σε ευρύτερους πληθυσμούς από τους οποίους προσήλθε το δείγμα. Στην ερευνά που παρουσιάζεται εδώ χρησιμοποιήσαμε ερωτηματολόγια και στατιστικά μοντέλα που έχουν παρθεί από την διεθνή βιβλιογραφία, και θεωρούνται ικανά, ισχυρά και δημοφιλή.

Οι διαφορές μορφές της εγκυρότητας όπως αναφέρονται στην ερευνά του (Ζαμπετακης, 2007) είναι οι ακόλουθες :

1) Η εγκυρότητα σε σχέση με το περιεχόμενο
2) Η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής
3) Η εγκυρότητα κριτηρίου

Η εγκυρότητα σε σχέση με το περιεχόμενο περιλαμβάνει την φαινομενική εγκυρότητα και την εγκυρότητα περιεχομένου. Η φαινομενική εγκυρότητα είναι ένας δείκτης του κατά πόσο η κλίμακα μέτρησης όντως μετραει την έννοια για την οποία έχει οριστεί. Στη ερευνά μας, η φαινομενική εγκυρότητα εξασφαλίστηκε μέσω μιας προσεκτικής εξέτασης των βιβλιογραφικών ορισμών για όλες τις παραμέτρους που μας ενδιαφέραμε, καθώς και με την προσεκτική κατάρτιση του ερωτηματολόγιου.

Η εγκυρότητα περιεχομένου, η αλλιώς κατά τεκμήριο εγκυρότητα αφόρα το κατά πόσο οι ερωτήσεις καλύπτουν το εύρος του περιεχομένου της εννοιολογικής κατασκευής που προσπαθούν να περιγράψουν. Στην παρούσα διπλωματική, έγιναν μετρήσεις των χαρακτηριστικών που συμφωνά με την διεθνή βιβλιογραφία έχουν συσχετίσεις με την «αντίσταση στην αλλαγή» και την «αντοχή στην αβεβαιότητα».

Η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής αναφέρεται στο πόσο καλά έχει διατυπωθεί μια θεωρία, πάνω σε μια κλίμακα μέτρησης και χωρίζεται σε :

1) Συγκλίνουσα εγκυρότητα
2) Εγκυρότητα διαχωρισμού

Η συγκλίνουσα εγκυρότητα αφόρα τον βαθμό εκείνο που ένα εργαλείο συμφωνεί με άλλες μετρήσεις του ίδιου η άλλων χαρακτηριστικών με τα οποία αυτό συγκλίνει από θεωρητική άποψη. Στη ερευνά μας η συγκλίνουσα εγκυρότητα εξασφαλίστηκε από την σε βάθος και σταδιακή μελέτη της βιβλιογραφίας, από την οποία και πρόεκυψαν οι υποθέσεις μας.

Η εγκυρότητα διαχωρισμού αναφέρεται στο αν υπάρχει κόπια συσχέτιση μεταξύ των μετρήσεων μας και των μετρήσεων άλλων χαρακτηριστικών.
Η εγκυρότητα κριτηρίου αναφέρεται στο κατά πόσο τα αποτελέσματα της ερευνάς συμφωνούν με τη θεωρία και με την διερεύνηση της βιβλιογραφίας που έχει ήδη γίνει. Η εγκυρότητα κριτηρίου αποτελείται από δυο παράγοντες :

1) Συντρέχουσα εγκυρότητα
2) Προβλεπτική εγκυρότητα

Η συντρέχουσα εγκυρότητα αφόρα τον βαθμό στον όποιο οι τιμές μιας κλίμακας διαφοροποιούνται προς την σωστή και αναμενόμενη κατεύθυνση μεταξύ ομάδων ατόμων οι οποίες αντικειμενικά διαφέρουν ως προς την αξιολογούμενη εννοιολογική κατασκευή. Η εγκυρότητα αυτής της μορφής εξασφαλίστηκε μέσω της εκτενούς βιβλιογραφικής ερευνάς, καθώς οι κλίμακες που χρησιμοποίησαν είχαν ήδη καλή εγκυρότητα προς αυτήν την κατεύθυνση από προηγούμενες μελέτες.

Η προβλεπτική εγκυρότητα αναφέρεται στον βαθμό στον όποιο η κλίμακα είναι σε θέση να προβλέψει μελλοντικές καταστάσεις, η μελλοντικές τιμές παραμέτρων. Η εγκυρότητα αυτής της μορφής εξασφαλίστηκε από την βιβλιογραφική ερευνά, καθώς και την εγκυρότητα των κλιμάκων μετρήσεις που έχουν δημοσιεύει στα αντίστοιχα άρθρα.

3.11 Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία μιας ερευνάς ορίζεται ως η ικανότητα της να αναπαράγει τα αποτελέσματα της, σε διαδοχικά πειράματα. Αν τα αποτελέσματα που θα παρθούν από μια $2^{η}$, η $3^{η}$ δόκιμη παραμένουν ιδία, τότε λέμε ότι η ερευνά παρουσιάζει μεγάλη αξιοπιστία.

Ένας άλλος τρόπος να εξηγήσουμε την αξιοπιστία, είναι να την ορίσουμε σαν το συσχετισμό μιας μεταβλητής, εννοίας, παράγοντα η μοντέλου με ένα υποθετικό, το όποιο θεωρητικά μετραει σωστά αυτό που επιθυμούμε να μετρήσουμε (Cronbach, 1951). Το πραγματικό μοντέλο όμως είναι σπανίως διαθέσιμο, όποτε η αξιοπιστία υπολογίζεται από τον υψηλό συσχετισμό μεταξύ των μεταβλητών και των παραγόντων, μέσω διαφόρων δεικτών αξιοπιστίας. Όλοι οι δείκτες αξιοπιστίας αναπαριστούν μορφές συσχετισμού των μεταβλητών, αλλά αντιπροσωπεύουν διαφορετικές έννοιες, και είναι σκόπιμο να χρησιμοποιείται περισσότερο από ένας δείκτης σε κάθε ερευνά. Ο alpha του Cronbach θεωρείτο ο πιο ευρέως διαδεδομένος δείκτης αξιοπιστίας και είναι γενικά αποδεκτό ότι η τιμή του θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0,7 , για να έχουμε μια ξεκάθαρη άποψη για την αξιοπιστία της μεταβλητής. Ο δείκτης α ορίζεται από τον τύπο του ως μια συνάρτηση του αριθμού των ερωτήσεων προς την μέση αυτοσυσχετιση ανάμεσα τους.

Ο τύπος αυτός είναι :

$$a = \frac{Nr^2}{1 + (N-1)r^2}$$

Όπου N : συνολικός αριθμός των ερωτήσεων

r : η μέση αυτοσυσχετιση των μεταβλητών.

Μπορούμε να παρατηρήσουμε εύκολα από τον τύπο του alpha του Cronbach, ότι όσο αυξάνεται ο αριθμός των ερωτήσεων που εξετάζουν ένα χαρακτηριστικό, τόσο θα

αυξηθεί και ο δείκτης αυτός. Όσο μειώνεται η εσωτερική αυτοσυσχετιση, τόσο θα μειώνεται και η τιμή του alpha. Όταν έχουμε υψηλή εσωτερική αυτοσυσχετιση των μεταβλητών, τότε είναι εύλογο να υποθέσουμε ότι κατά βάση μετρούν την ιδία ποσότητα. Όταν λέμε ότι έχουμε υψηλή αξιοπιστία σε μια μελέτη, εννοούμε ότι όλες οι ερωτήσεις όντως μετρίους το χαρακτηριστικό που επιθυμούμε να μετρήσουμε.

Στην ερευνά αυτή, για τη μελέτη του μοντέλου, δημιουργήθηκαν μοντέλα δομικών εξισώσεων με το λογισμικό AMOS (Arbuckle, 2006), ενώ για τις στατιστικές αναλύσεις καθώς και την επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το πακέτο στατιστικής SPSS. Οι ερωτήσεις που περιγράφουν κάθε έννοια χωριστήκαν σε κατηγορίες. Εντελή, πρόεκυψαν δυο κατηγορίες, η «αντίσταση στην αλλαγή» και η «αντοχή στην αβεβαιότητα». Τα αποτελέσματα που πρόεκυψαν παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

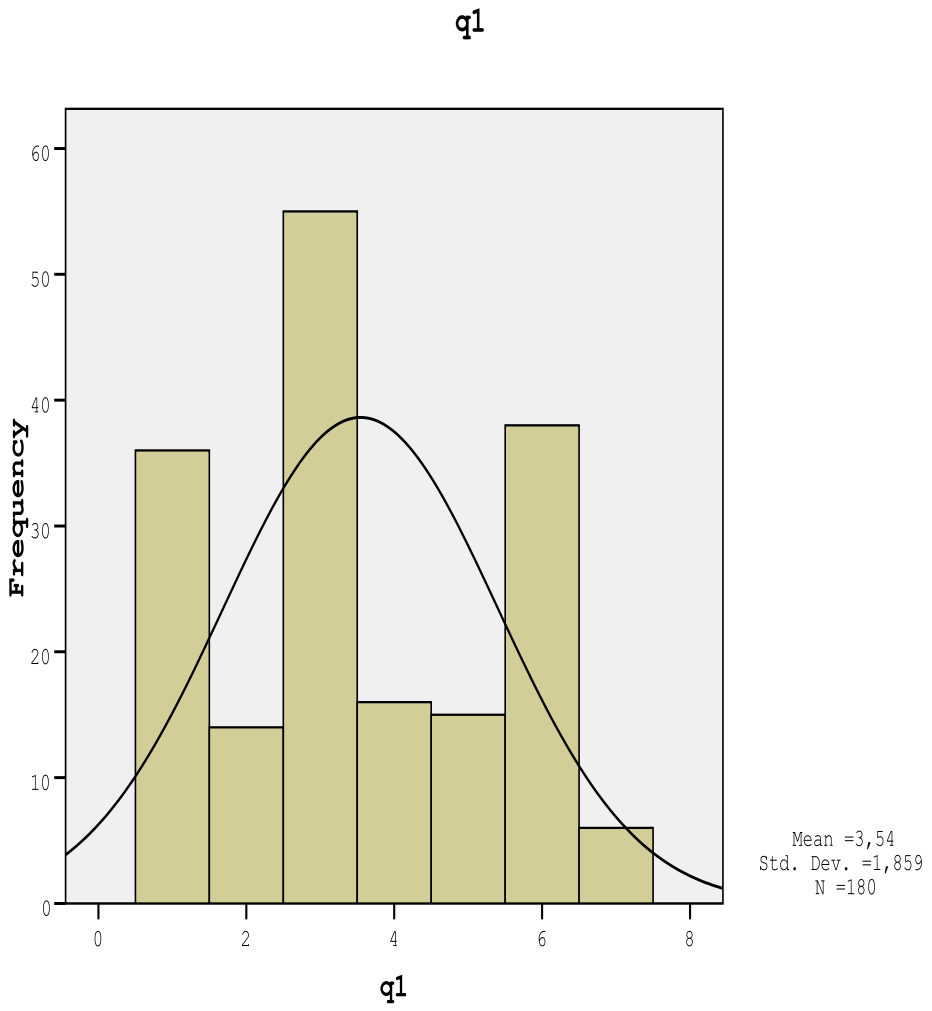
4.1 Αποτελέσματα της ερευνάς

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν τα εξαγόμενα αποτελέσματα από την ερευνά που εκπονήθηκε, θα παρουσιαστούν διαγράμματα συχνοτήτων καθώς και στατιστικοί πινάκες. Συμφωνά με την θεωρία των μοντέλων δομικών εξισώσεων, θα πρέπει η μετρήσιμες μεταβλητές να ακολούθου κανονική κατανομή, αλλιώς θα πρέπει να εφαρμοστεί κάποια διαδικασία κανονικοποιησης τους. Είναι ένα στοιχειά που δεν μπορεί να παραβλεφθεί καθώς θα οδηγήσει νομοτελειακά σε αλλοίωση της ακριβείας των αποτελεσμάτων, και θα έχουμε λανθασμένη άποψη για την προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα. (Weston et al, 2006). Θα γίνει μια εκτενής αναφορά στις κατανομές των απαντήσεων κάθε κριτηρίου, και στο τέλος θα παρουσιαστεί ο συνολικός πινάκας συσχετίσεων των διαφόρων εννοιών που μετρήσαμε, καθώς θα γίνει και μια ανάλυση της αξιοπιστίας του και της προσαρμογής τους στην πραγματικότητα, μέσω της μελέτης του μοντέλου δομικών εξισώσεων.

Όλες οι στατιστικές αναλύσεις έγιναν με το πρόγραμμα στατιστικής SPSS, ενώ τα δομικά μοντέλα δημιουργήθηκαν με το AMOS.

Η κατανομή για την ερώτηση «Προτιμώ να βαριέμαι παρά να έχω αναπάντεχες εκπλήξεις» :

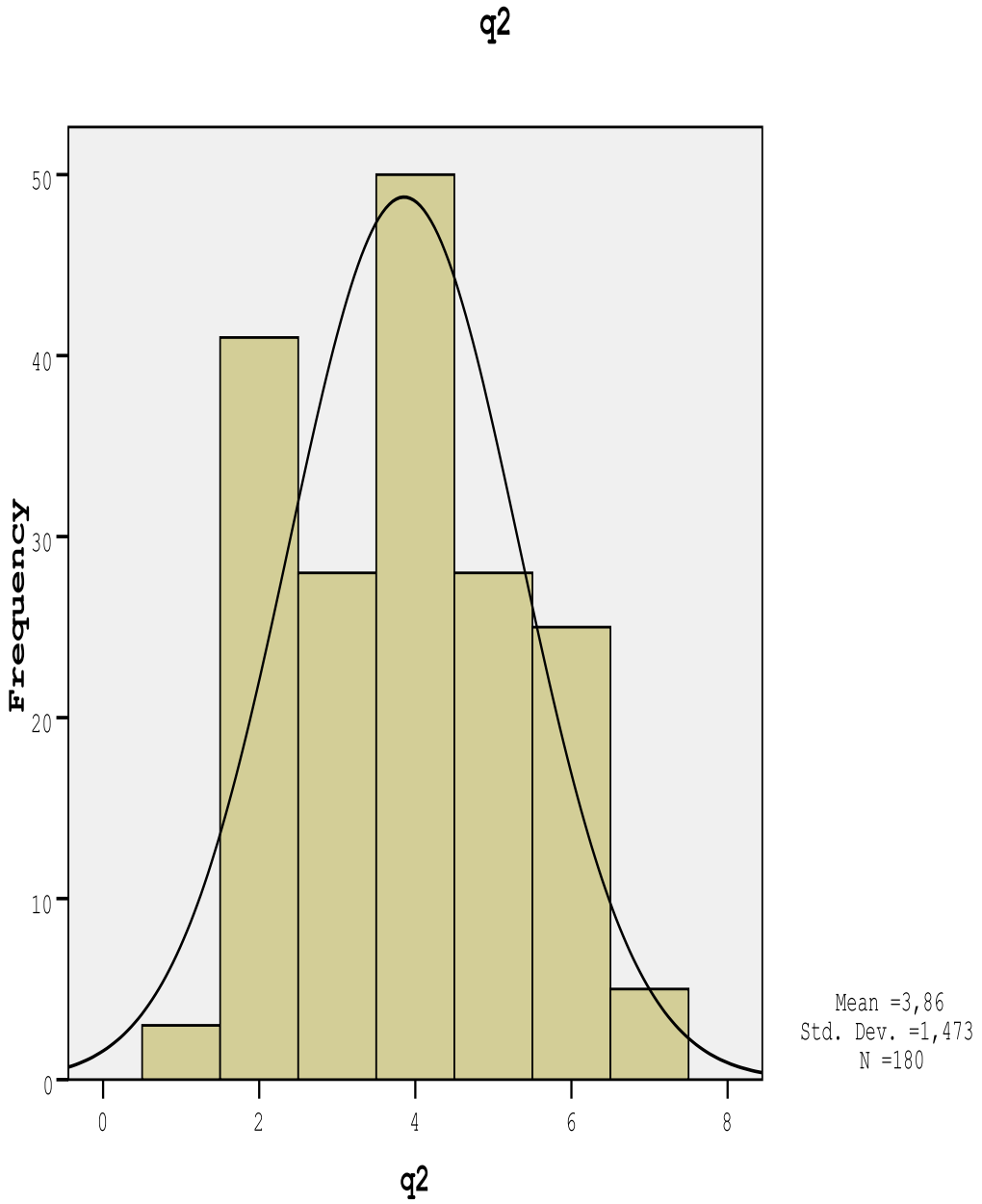
Σχημα 9 : Κατανομη απαντησεων της 1ης ερωτησης



Στο παραπανω διαγραμμα παρατηρουμε ότι οι συνολικες απαντησεις μας εδωσαν μια κανονικη καμπυλη, ωστοσο είναι σημαντικα τα μεγαλο ποσοστα μεγαλης συμφωνιας και διαφωνιας.

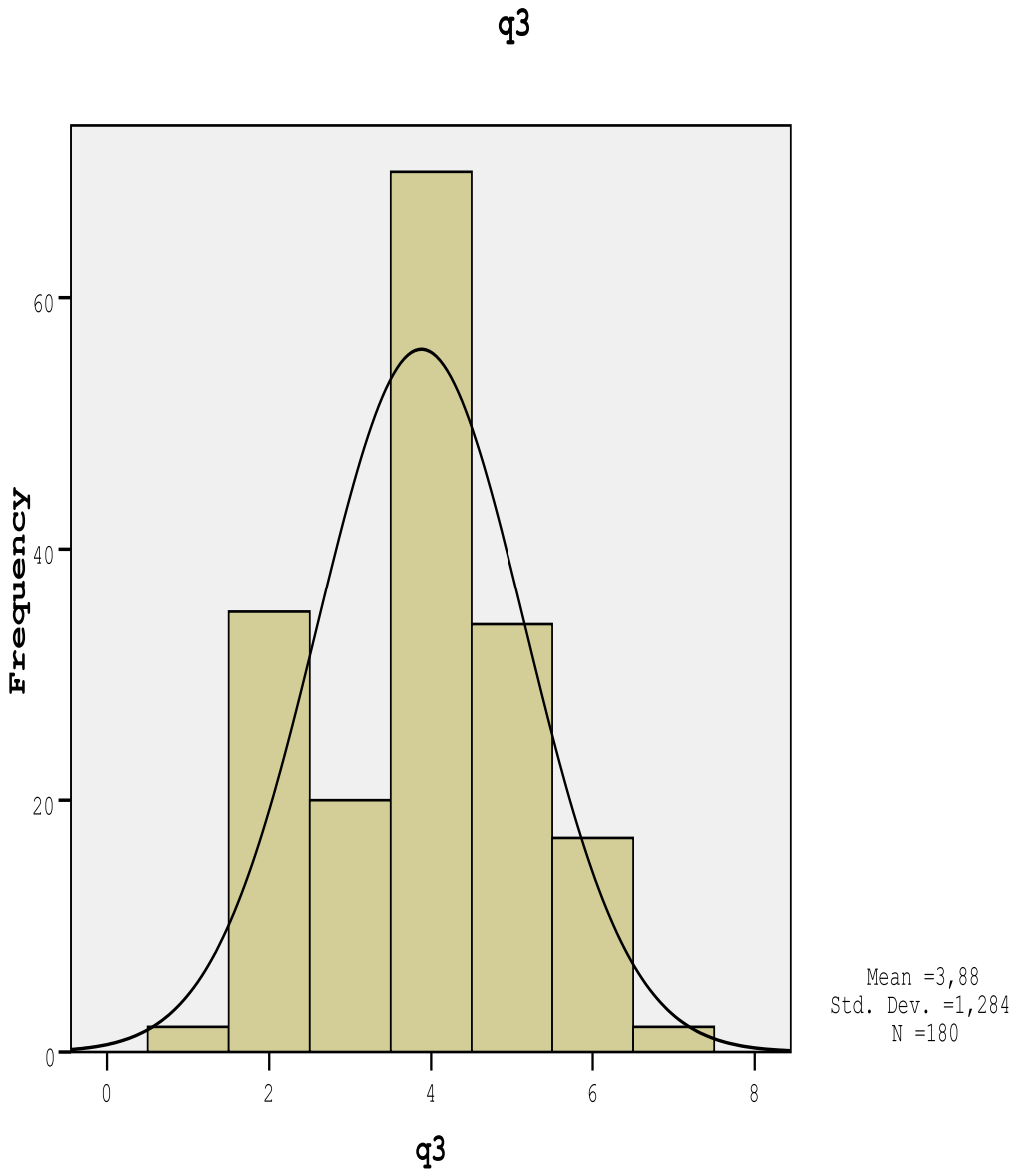
Η κατανομή για την ερώτηση «Γενικά θεωρώ τις αλλαγές ότι είναι κάτι το αρνητικό»

Σχημα 10 : Κατανομη απαντησεων της 2ης ερωτησης



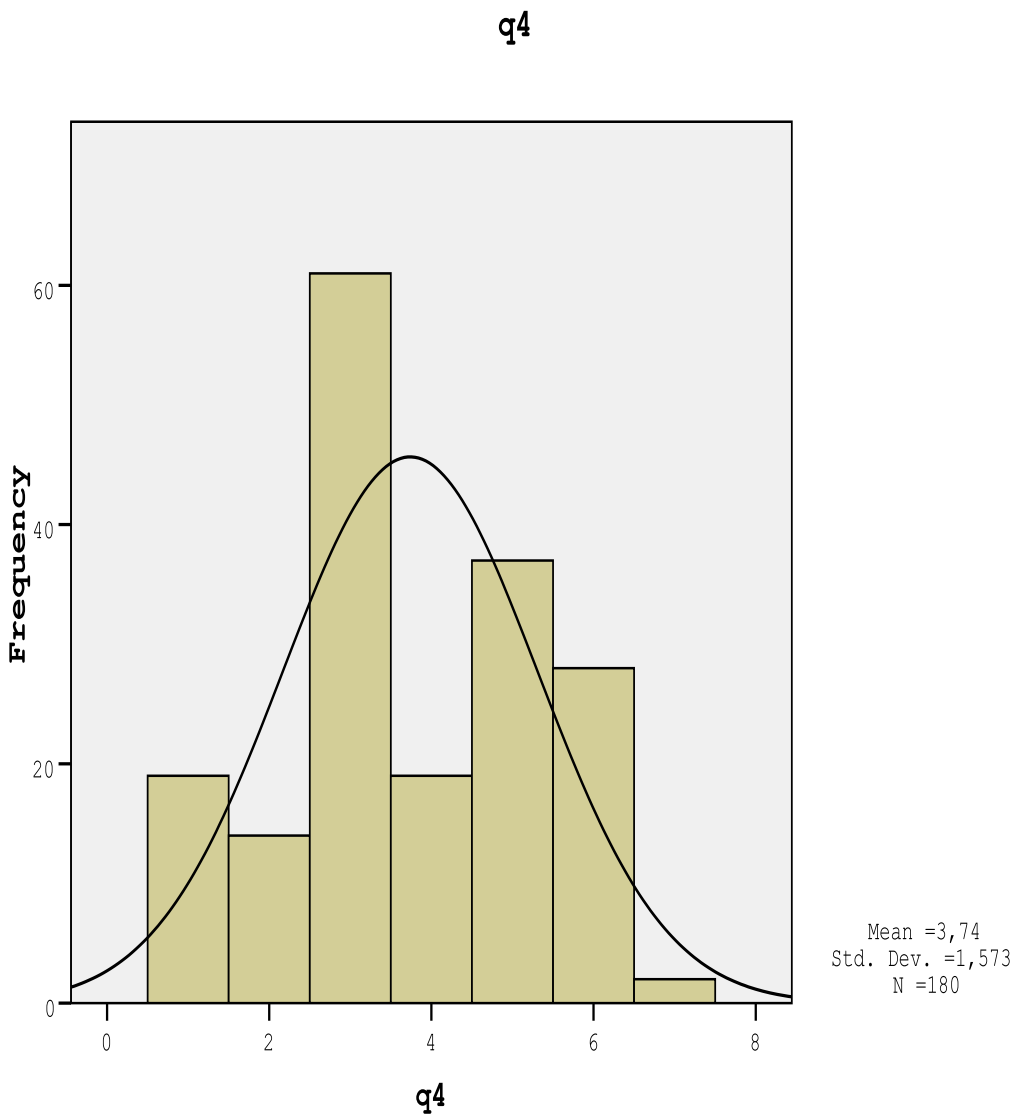
Η κατανομή για την ερώτηση «Αν με ενημέρωναν ότι θα γινόταν μια σημαντική αλλαγή σε κάποιο κομμάτι της δουλείας μου, πριν ακόμα μαθαινα την αλλαγή, πιθανοτατα θα αγχωνόμουν»

Σχημα 11 : Κατανομη απαντησεων της 3ης ερωτησης



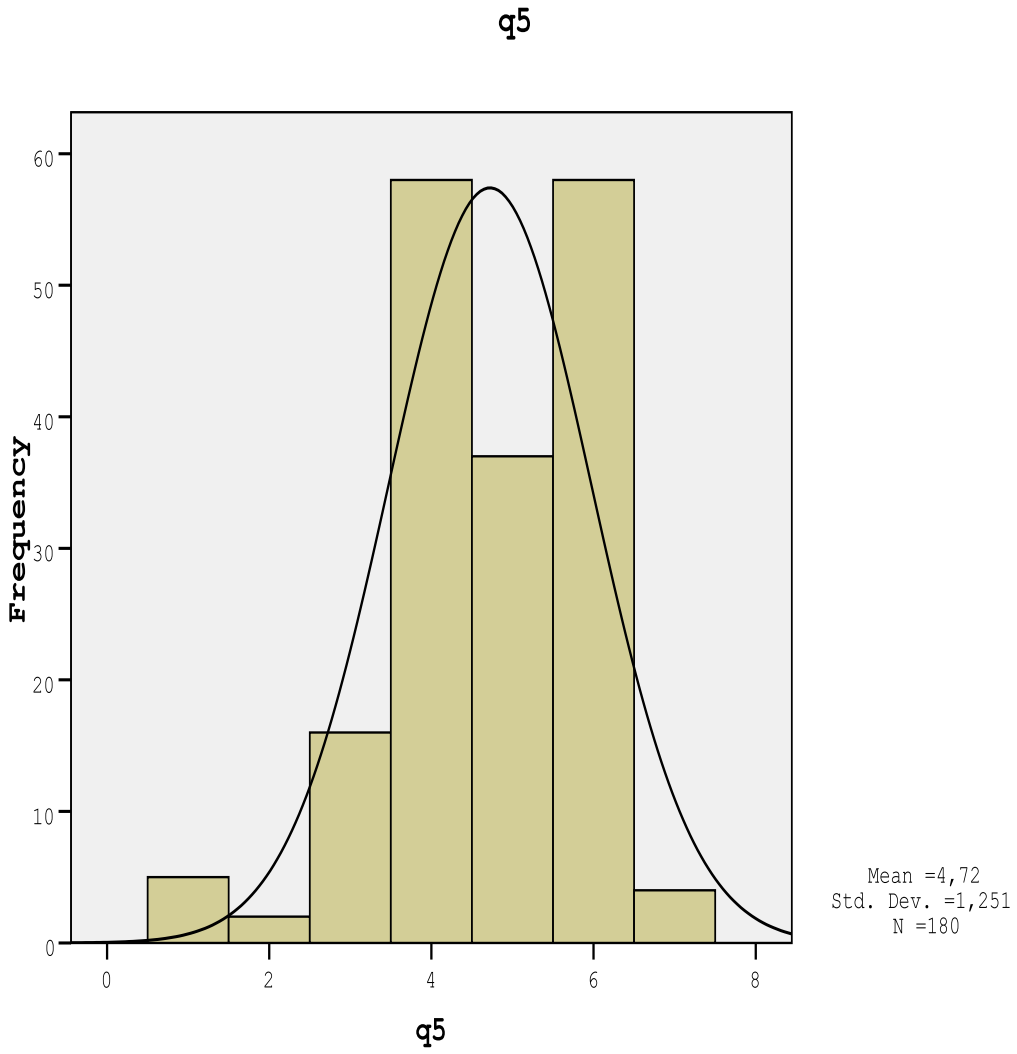
Η κατανομή για την ερώτηση «Όταν κάποιος με πιέζει για να κάνω κάποια αλλαγή, αντιστέκομαι ακόμα και αν πιστεύω ότι τελικά η αλλαγή θα με ωφελήσει»

Σχημα 12 : Κατανομη απαντησεων της 4ης ερωτησης



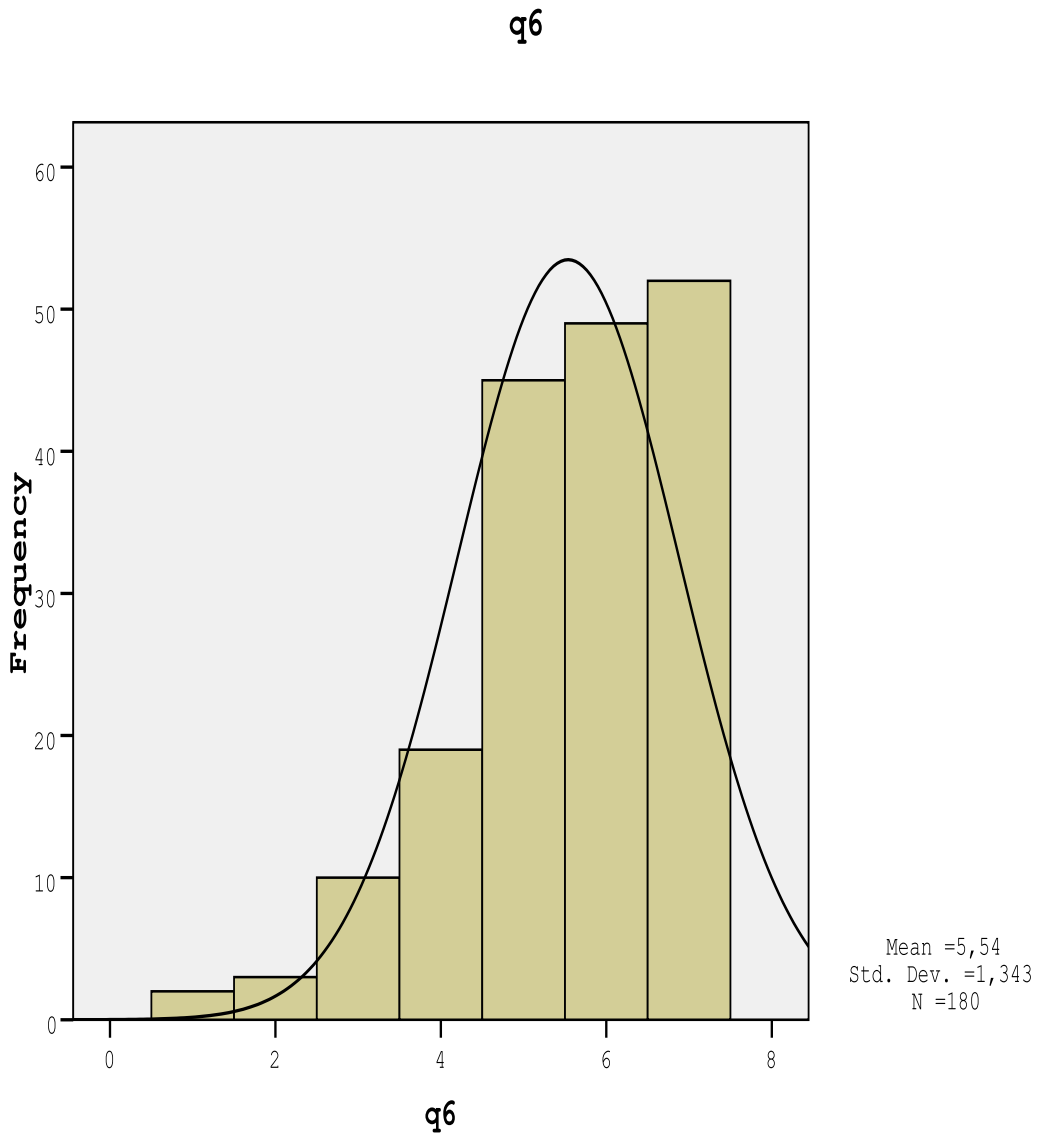
Η κατανομή της ερώτησης «Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα»

Σχημα 13 : Κατανομη απαντησεων της 5ης ερωτησης



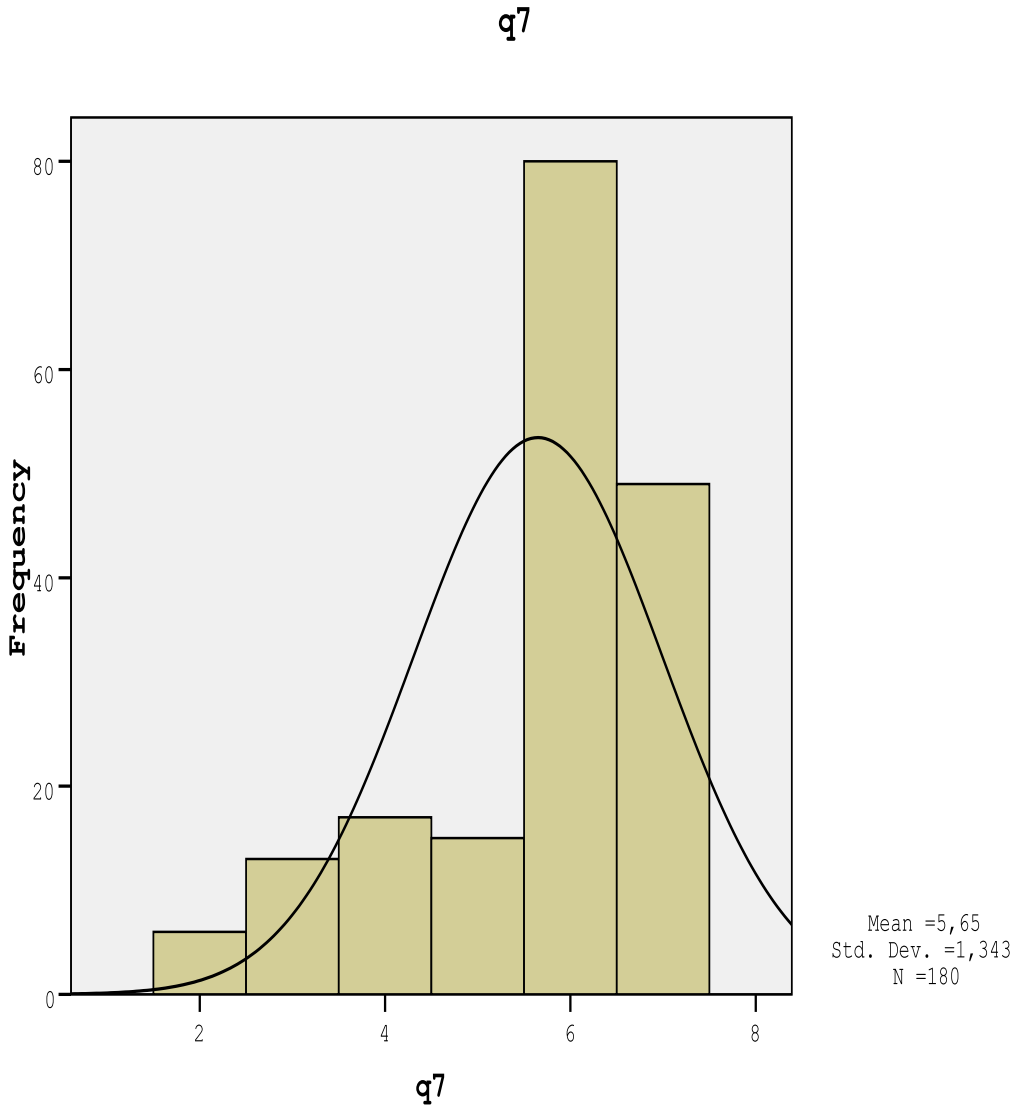
Η κατανομή της ερώτησης «Νομίζω ότι δεν υπάρχει πρόβλημα χωρίς τη λύση του»

<u>Σχημα 14 : Κατανομη απαντησεων της 6ης ερωτησης</u>



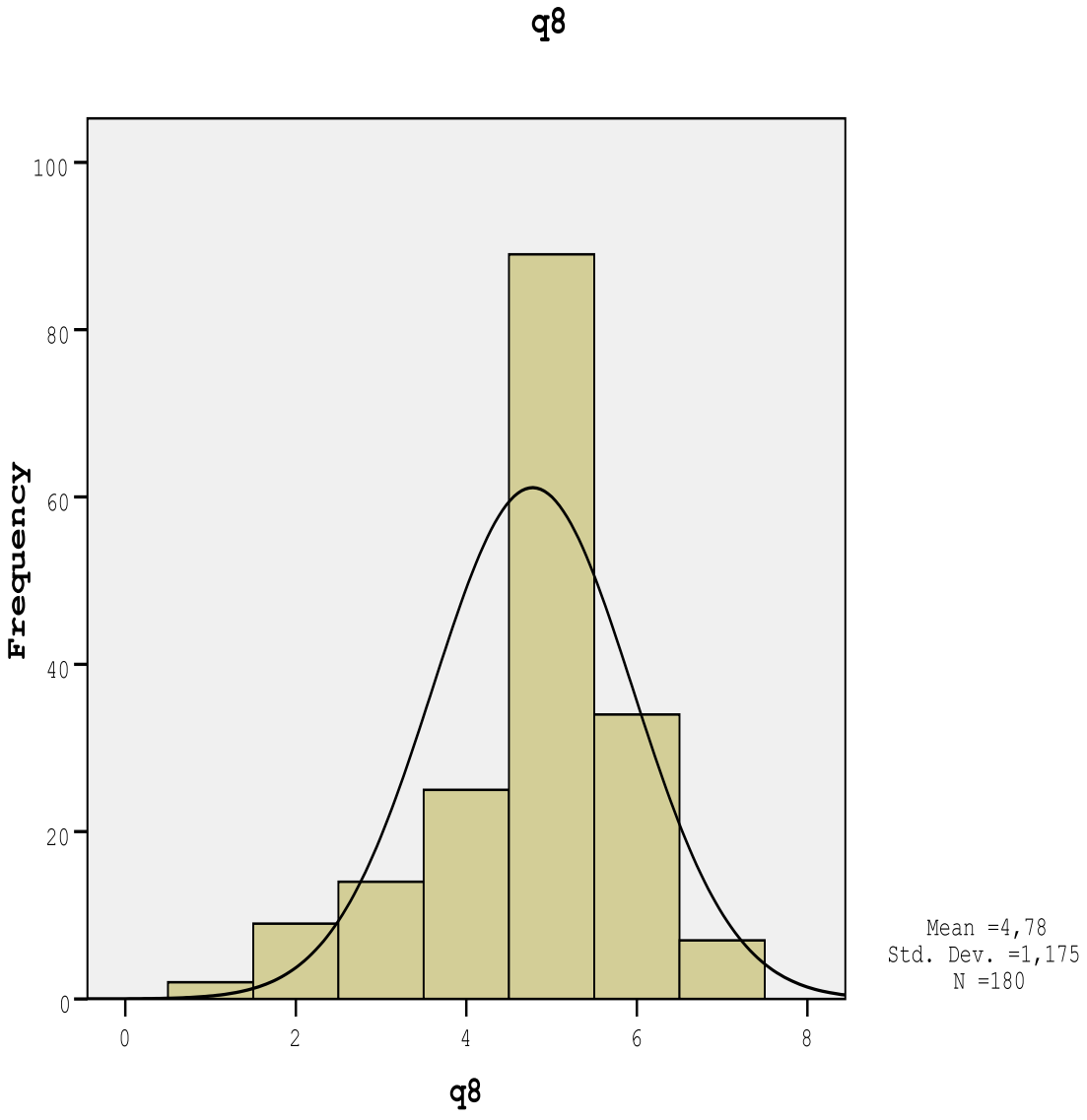
Η κατανομή της ερώτησης «Θα ήθελα να ζήσω σε μια ξένη χώρα»

Σχημα 15 : Κατανομη απαντησεων της 7ης ερωτησης



Η κατανομή της ερώτησης «Προτιμώ κάτι που έχω συνηθίσει από κάτι με το οποίο δεν είμαι εξοικειωμένος»

Σχημα 16 : Κατανομη απαντησεων της 8ης ερωτησης

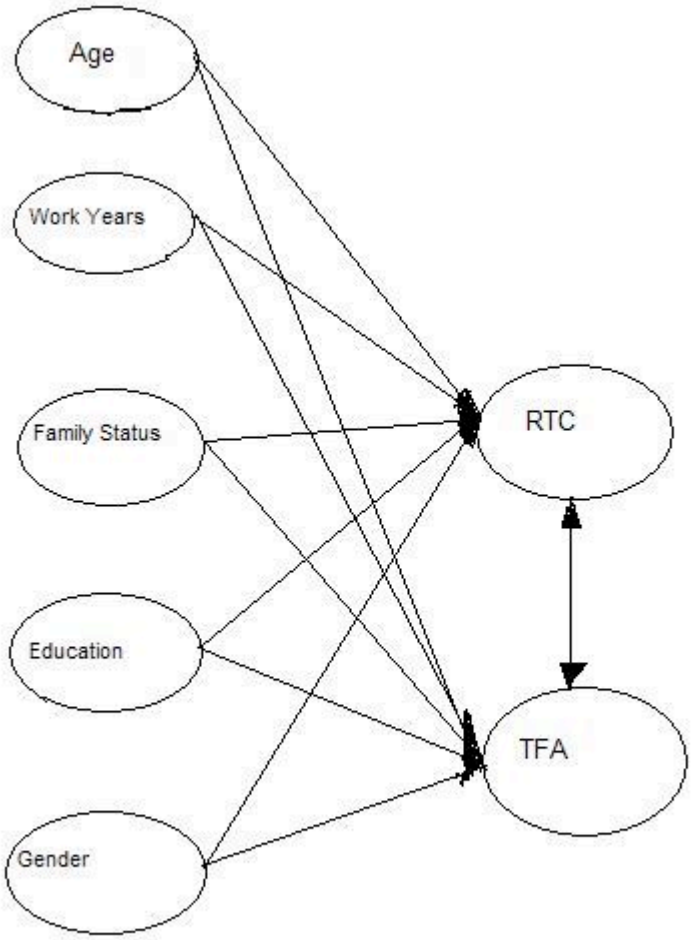


4.2 Μοντέλο συσχετίσεων

Το μοντέλο συσχετίσεων που αρχικά υποθέσαμε, περιλάμβανε κάποιες υποθετικές σχέσεις, μεταξύ της ηλικίας, του επιπέδου εκπαίδευσης, της οικογενειακής κατάστασης, του φύλου καθώς και των χρονών που ο ρωτηθείς εξασκεί το ίδιο επάγγελμα, με την «αντίσταση στην αλλαγή» και την «αντοχή στην αβεβαιότητα, όπως αυτές ορίζονται στην διεθνή βιβλιογραφία. Ακόμα, υποθέσαμε πως αυτές οι δυο έννοιες θα έχουν μια ελαφριά θετική συσχέτιση, δηλαδή όσο αυξάνεται η μια θα αυξάνεται και η άλλη.

Το μοντέλο συσχετίσεων που αρχικά υποθέσαμε και εντελή εξετάσαμε είναι το εξής:

Σχημα 17 : Μοντελο συσχετισεων



Στο παραπάνω βλέπουμε τις συσχετίσεις που αρχικά υποθέσαμε, τα βελάκια απλής κατεύθυνσης υποδεικνύουν όταν μια μεταβλητή συσχετίζεται με αυτήν που βρίσκεται στο τέλος του βέλους. Τα βέλη διπλής κατεύθυνσης συμβολίζουν την αλληλοσυσχετιση δυο μεταβλητών. Όλοι οι συντελεστές συσχέτισης πρόεκυψαν από το λογισμικό SPSS και ανάλογα με το μέγεθος τους, δείχνουν αν όντων οι αρχικές υποθέσεις μας ήταν σωστές και το μοντέλο έχει καλή προσαρμογή στην πραγματικότητα.

Ο συνολικός πινάκας συσχετίσεων εμφανίζεται παρακάτω :

Correlations

		Elipsi_ antoxis_abeb	Resistance_ change	age	xronia_stin_ idia_ergasia	oikogeniaki_ katastash	education
Elipsi_antoxis_abeb	Pearson Correlation	1	-,348**	,042	,006	-,018	,184*
	Sig. (2-tailed)		,000	,579	,935	,808	,013
	N	180	180	180	180	180	180
Resistance_change	Pearson Correlation	-,348**	1	-,012	,072	,036	-,326**
	Sig. (2-tailed)	,000		,871	,335	,627	,000
	N	180	180	180	180	180	180
age	Pearson Correlation	,042	-,012	1	,768**	-,228**	,177*
	Sig. (2-tailed)	,579	,871		,000	,002	,018
	N	180	180	180	180	180	180
xronia_stin_idia_ergasia	Pearson Correlation	,006	,072	,768**	1	-,172*	,147*
	Sig. (2-tailed)	,935	,335	,000		,021	,049
	N	180	180	180	180	180	180
oikogeniaki_katastash	Pearson Correlation	-,018	,036	-,228**	-,172*	1	-,111
	Sig. (2-tailed)	,808	,627	,002	,021		,139
	N	180	180	180	180	180	180
education	Pearson Correlation	,184*	-,326**	,177*	,147*	-,111	1
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,018	,049	,139	
	N	180	180	180	180	180	180

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πινακας 6: Συνολικος στατιστικος πινακας συσχετισεων

Στον παραπάνω πινάκα παρατηρούμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης, η συντελεστής Pearson (ρ), θα πάρει τη μεγίστη τιμή του για τη συσχέτιση της «αντίστασης στην αλλαγή» με την «αντοχή στην αβεβαιότητα» (-0,348). Αυτό σημαίνει ότι αν έχουμε μείωση της τιμής της αντίστασης της αλλαγής κατά μια μονάδα, η αντοχή στην αβεβαιότητα αντίθετα θα αυξηθεί κατά 0,348 μονάδες. Αυτή η παρατήρηση συμφωνεί με τις αρχικές υποθέσεις μας, ότι δηλαδή υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της «Αντίστασης στην αλλαγή» και της «Αντοχής στην αβεβαιότητα».

Παρατηρούμε ακόμα μια πολύ καλή συσχέτιση μεταξύ του Επιπέδου Εκπαίδευσης και των δυο εννοιών που εξετάζουμε, συγκεκριμένα ο συντελεστής συσχέτισης του Επιπέδου Εκπαίδευσης με την «Αντίσταση στην αλλαγή» είναι -0,326, κάτι που σημαίνει ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων τόσο θα παρατηρηθεί μείωση στην αντίσταση στην αλλαγή. Ακόμα, ο συντελεστής συσχέτισης του Επιπέδου εκπαίδευσης με την «Αντοχή στην Αβεβαιότητα» πρόεκυψε σημαντικός και θετικός 0,184, γεγονός που σημαίνει ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης του άτομου, τόσο θα αυξάνεται και η αντοχή του στην αβεβαιότητα.

Οι συσχετίσεις που πρόεκυψαν είναι σημαντικές στο επίπεδο 0,01, το όποιο σημαίνει ότι επανάληψη της ερευνάς στα ιδία άτομα και κάτω από τις ίδιες συνθήκες θα έχει πιθανότητα να μην δώσει τα ιδία αποτελέσματα, 1%. Αυτό είναι ένα πολύ καλό στοιχειό για την εγκυρότητα της ερευνάς αφού μπορεί να εξαλειφθεί κατά μεγάλο ποσοστό το μειονέκτημα της μη ύπαρξης επαναλαμβανόμενων μετρήσεων σε διακριτά χρονικά διαστήματα, διαφορετικά από το χρόνο που έγινε η παρούσα έρευνα. Από τους συντελεστές που πρόεκυψαν, επαληθεύτηκε ο ισχυρισμός μας ότι η «αντίσταση στην αλλαγή» είναι αρνητικά συσχετισμένη με την «αντοχή στην αβεβαιότητα», δηλαδή ότι η αύξηση του ενός θα επιφέρει μείωση του αλλού, κατά ένα πόσο όσο με την μείωση αυτή επί τον συντελεστή Pearson.

4.3 Αξιοπιστία της ερευνάς

Ο συντελεστής α του Cronbach μετραει την αξιοπιστία μιας ερευνάς, δηλαδή το κατά πόσο οι μετρήσεις είναι απαλλαγμένες από τα πιθανά σφάλματα που αναφέραμε. Αποτελεί τον πιο διαδεδομένο δείκτη μέτρησης αξιοπιστίας. Ονομάστηκε έτσι από τον Lee Cronbach το 1951. Ο συντελεστής α γενικά θα αυξηθεί όσο αυξάνονται οι αλληλοσυσχετισεις μεταξύ των μεταβλητών που εξετάζουμε. Γενικά, ένας κανόνας που χρησιμοποιείται για την κατηγοριοποίηση των τιμών του α είναι ο εξής :

$\alpha \geq .9$ Excellent
$9 > \alpha \geq .8$ Good .
$8 > \alpha \geq .7$ Acceptable .
$7 > \alpha \geq .6$ Questionable .
$6 > \alpha \geq 5$ Poor .
$5 > \alpha$ Unacceptable

Ο συντελεστής α είναι ουσιαστικά το ποσοστό ενός υποθετικού παράγοντα που περιέχει όλες τις μεταβλητές που εξετάζουμε, όπως αυτό εξηγείται από τον παράγοντα που χρησιμοποιήσαμε.

Στην παρούσα ερευνά, η «Αντίσταση» στην αλλαγή μετράται από 5 ερωτήσεις, και η «Αντοχή στην Αβεβαιότητα» μετράται από 3. Ο συντελεστής υπολογίζεται εάν αθροίσουμε τα σκορ όλων των ερωτήσεων που αφορούν κάθε χαρακτηριστικό.

Δηλαδή, για την «Αντίσταση στην αλλαγή» : $\boldsymbol{\alpha_1=(\Sigma q_i/5)_{i=1-5}}$

Και για την «Αντοχη στην Αβεβαιοτητα» : $\boldsymbol{\alpha_2=(\Sigma q_i/6)_{i=6-8}}$

Οι συντελεστές που πρόεκυψαν από την επεξεργασία των κριτήριων με το στατιστικό πακέτο SPSS ήταν οι εξής :

Για την «Αντίσταση στην Αλλαγή» :

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	5

Και η κατανομή των απαντήσεων ήταν ως εξής :

Q	M.A	STD
q1	3,54	1,859
q2	3,86	1,473
q3	3,88	1,284
q4	3,74	1,573
q5	4,72	1,251

Πινακας 7: Στατιστικος χαρακτηριστικα απαντησεων για την «Αντισταση στην αλλαγη»

Παρατηρούμε ότι ο δείκτης α του Cronbach λαμβάνει τιμή 0,758, που είναι αποδεκτή και δείχνει την ισχυρή αξιοπιστία της μέτρησης της «Αντίστασης στην αλλαγή»

Για την «Αντοχή στην αβεβαιότητα»

Cronbach's Alpha	N of Items
,600	3

Και η κατανομη των απαντήσεων ήταν η ακόλουθη :

Q	M.A	STD
q6	5,54	1,343
q7	5,65	1,343
q8	4,78	1,175

Πινακας 8: Στατιστικος χαρακτηριστικα απαντησεων για την «Αντοχη στην αβεβαιοτητα»

Εδώ η τιμή του δείκτη α του Cronbach είναι 0,600, κάτι που κανονικά θα την κατάτασσε στην κατηγορία της «questionable» αξιοπιστίας. Όμως αν λάβουμε υπόψη

τον πολύ μικρό αριθμό ερωτήσεων που επιλέξαμε, τότε μπορεί να γίνει δεκτό ότι το μοντέλο μέτρησης της «Αντοχής στην αβεβαιότητα» είναι αρκετά αξιόπιστο.

Συμπερασματικά, παρατηρούμε ότι και στους δυο παράγοντες που εξετάζουμε, οι ερωτήσεις με τις οποίες καταρτίσαμε το ερωτηματολόγιο όντως μετρούν τις ζητούμενες ποσότητες με σχετικά καλή αξιοπιστία.

4.4 Επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση

Στην στατιστική, η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (confirmatory factor analysis, η CFA) είναι μια ειδική μορφή παραγοντικής ανάλυσης. Χρησιμοποιείται για να ελέγξει αν οι μεταβλητές του μοντέλου που εξετάζει ο ερευνητής είναι συνεπείς με το μοντέλο που αυτός προτείνει. Ένα τυπικό παράδειγμα επιβεβαιωτικής ανάλυσης, μπορεί να εξετάζει την προσαρμογή ενός συγκεκριμένου μοντέλου, στο όποιο ο ερευνητής έχει υποθέσει μια δομή, καθώς και ένα σύνολο μεταβλητών που «φορτώνουν» σε κάθε παράγοντα ξεχωριστά. Μετά την επεξεργασία του μοντέλου, παίρνουμε διαφόρους δείκτες προσαρμογής που μπορούν να μας πληροφορήσουν κατά πόσο το προτεινόμενο μοντέλο περικλεή την συσχέτιση όλων των μεταβλητών του ερωτηματολόγιου. Άμα η προσαρμογή είναι κακή, τότε μπορεί μερικές από τις μεταβλητές που μετρούν ένα παράγοντα να συμμετέχουν στην πραγματικότητα, μέσω της συσχέτισης τους με αυτό, στον υπολογισμό αλλού. Μπορεί ακόμα μερικές από τις μεταβλητές σε ένα παράγοντα να δείχνουν μεγαλύτερο βαθμό συσχέτισης μεταξύ τους από ότι οι υπόλοιπες.

Η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση προϋποθέτει τον, εκ των προτέρων καθορισμό των λανθανουσών μεταβλητών και δεικτών που σχετίζονται με αυτές, πριν ξεκινήσει η ανάλυση των δεδομένων. Αυτό μπορεί να επιτευχτεί αναγκάζοντας τις μετρήσιμες μεταβλητές να αναγνωρίζουν μονό συγκεκριμένες λανθάνουσες μεταβλητές.

4.5 Εγκυρότητα

Για να δούμε πόσο καλά ένα μοντέλο προσαρμόζεται στην αληθινή πραγματικότητα, εξασφαλίζοντας ουσιαστικά την εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής που επιχειρήσαμε θα πρέπει να γίνει σύγκριση του μοντέλου, με ένα άλλο ίδιο με αυτό, όπου όμως όλες οι μεταβλητές του θα έχουν τεθεί όσες με την μονάδα. Όσο μεγαλύτεροι είναι οι δείκτες προσαρμογής, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η εγκυρότητα του μοντέλου που εξετάζουμε. Κρίνεται σκόπιμο στην εξέταση τέτοιων εννοιολογικών κατασκευών και μοντέλων, να χρησιμοποιήσουμε παραπάνω από έναν στατιστικό δείκτη προσαρμογής, καθώς τότε θα μπορούμε να έχουμε μια πιο συνολική εικόνα της δεδομένης κατάστασης.

Οι δείκτες προσαρμογής που υπολογίσαμε στην συγκεκριμένη ερευνά ήταν οι εξής:

Chi-square (χ-τετραγωνο): Συμφωνά με τους Hair et al (1998), ο δείκτης χ^2 είναι κατάλληλος για μεγέθη δειγμάτων από 100 έως και 200, και εκτός αυτών θεωρείται πια μη σημαντικός. Αποτελεί το ποσοστό αληθοφάνειας (likelihood-ratio) και αποτελεί το κύριο μετρό καθορισμού της συνολικής προσαρμογής ενός μοντέλου. Είναι το μονό μετρό προσαρμοστικότητας που βασίζεται στην καθαρή στατιστική και έχουμε την δυνατότητα να το χρησιμοποιήσουμε στα δομικά μοντέλα εξισώσεων.

TLI: Η αλλιώς όπως ονομάζεται και δείκτης των Bentler-Bonett non-normed fit index (NNFI). Ο δείκτης αυτός παίρνει τιμές μεταξύ του 0 και του 1, όσο πιο κοντά βρίσκεται στην μονάδα, τόσο καλύτερη προσαρμογή αναμένεται να έχει στα δεδομένα το μοντέλο. Καλές τιμές του TLI θεωρούνται όσες είναι κοντά στην μονάδα, με 0 να συμβολίζει την κακή προσαρμογή.

IFI: Αποτελεί και αυτός ένα δείκτη σχετικής προσαρμογής, και ουσιαστικά συγκρίνει τον χ-τετραγωνο του μοντέλου, με τον χ-τετραγωνο ενός «null» μοντέλου. Παίρνει τιμές από 0 έως 1, με το 1 να είναι η βέλτιστη προσαρμογή και μένει σχετικά ανεπηρέαστος από το μέγεθος δείγματος.

CFI: Ο δείκτης συγκριτικής καταλληλότητας, θεωρείται από πολλούς ως ο καλύτερος δείκτης προσαρμοστικότητας, και έχει πολύ ευρεία χρήση. Για τον τύπο της αυξητικής προσαρμογής του μοντέλου, ο συγκριτικός δείκτης προσαρμογής (CFI) έχει ένα πλεονέκτημα έναντι όλων των άλλων δεικτών της κατηγορίας του, διότι δεν παρουσιάζει τον κίνδυνο υποεκτίμησης της προσαρμογής των δεδομένων εξαιτίας μικρού δείγματος. Καλές τιμές του δείκτη CFI θεωρούνται αυτές που είναι πιο κοντά στο 1, με χειριστή προσαρμογή το 0.

RMSEA: Ένας δείκτης που δημιουργήθηκε για να διορθώσει τις τάσεις που εμφανίζει ο δείκτης χ-τετραγωνο να απορρίπτει όλα τα μοντέλα με πολύ μεγάλο αριθμό δειγμάτων είναι η ρίζα των μέσων τετραγώνων του σφάλματος εκτίμησης (RMSEA). Γενικά, τα επίπεδα αποδοχής αυτού του δείκτη είναι τα εξής :

Αν ο RMSEA=0 τοτε εχουμε τελεια προσαρμογη στα δεδομένα.

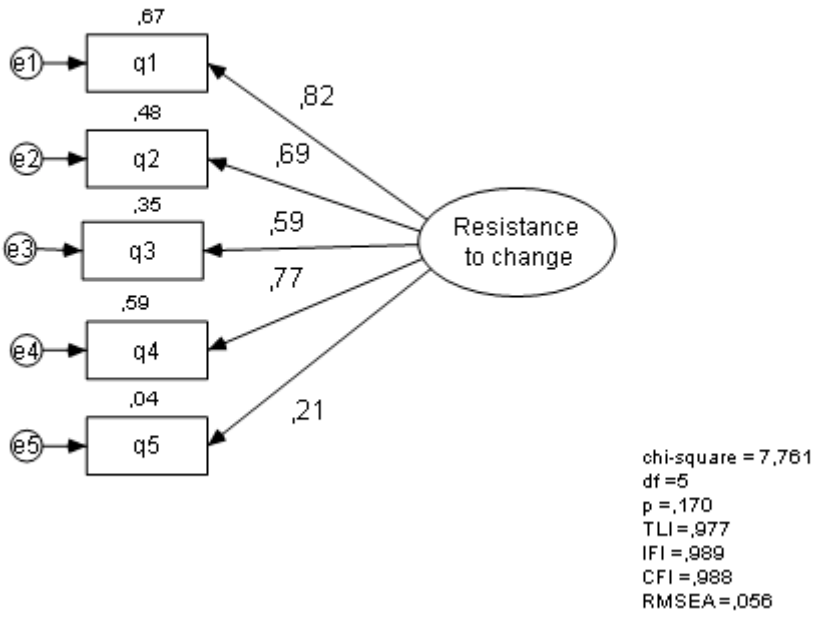
Αν ο RMSEA κυμαίνεται μεταξύ 0,05 και 0,08 τότε έχουμε μετρία προσαρμογή.

Αν ο RMSEA>0,1 τότε έχουμε κακή προσαρμογή του μοντέλου.

4.6 Εγκυρότητα του μετρικού μοντέλου

Σύμφωνα με την ανάλυση που έγινε από το AMOS προέκυψε το παρακάτω διάγραμμα, το οποίο απεικονίζει τις αιτιώδεις σχέσεις που σύμφωνα με τις υποθέσεις μας συνδέουν τις μεταβλητές, καθώς και τα αριθμητικά αποτελέσματα της ανάλυσης

Σχημα 18: Εγκυροτητα μετρικου μοντελου



Παρατηρούμε λοιπόν ότι το μοντέλο μας παρουσιάζει μια εξαιρετική προσαρμογή στα δεδομένα, με τους αντίστοιχους δείκτες προσαρμογής να παίρνουν τιμές :

«Αντίσταση στην αλλαγή»

Cronbach's alpha = 0,758

Χ-τετραγωνο = 7,761
TLI = 0,977
IFI = 0,989
CFI = 0,988
RMSEA = 0,056

Συμφωνά λοιπόν με την ανάλυση που έγινε από το AMOS όλες οι ερωτήσεις που καταρτίσαμε το ερωτηματολόγιο σημείωσαν πολύ μεγάλη προσαρμοστικότητα στο μοντέλο, κάτι που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι όντως έχουμε εγκυρότητα εννοιολογικού περιεχομένου, και οι μεταβλητές μας μετράμε σωστά την ποσότητα που θέλαμε να μετρήσουμε.

Αντίστοιχα για την «Αντοχή στην Αβεβαιότητα» οι δείκτες που προκύψαν μετά την επεξεργασία ήταν οι εξής :

«Αντοχή στην αβεβαιότητα»

Cronbach's alpha = 0,600

Χ-τετραγωνο = 7,761
TLI = 1,000
IFI = 1,000
CFI = 1,000
RMSEA = 0,012

Παρατηρούμε πάλι λοιπόν από τους δείκτες προσαρμογής, ότι έχουμε μια παρά πολύ έως και άριστη προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα. Δεδομένου των λίγων ερωτήσεων, μπορεί να εξηγηθεί εύκολα η αμφισβητήσιμη αξιοπιστία του, είναι μια βάσιμη σκέψη ότι μεγαλύτερος αριθμός ερωτήσεων θα είχε αυξητική επίδραση στον δείκτη αξιοπιστίας.

Συνοπτικά λοιπόν, το μοντέλο που κατασκευάσαμε έδειξε ότι έχει μεγάλη αξιοπιστία, ότι είναι λειτουργικό και μπορεί να επαναλάβει της μετρήσεις του με συνάφεια, καθώς και ότι εκπλήρωσε όλες τις έννοιες τις εγκυρότητας, όποτε μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι όντως μετραει αυτό που επιθυμούσαμε να μετρήσουμε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Το 513 πχ, ο Ηράκλειτος είπε ότι «Δεν υπάρχει τίποτα πιο μόνιμο από την αλλαγή», τον 16^{ο} αιώνα, ο Νικολό Μακιαβέλι στο έργο του «Ο Ηγεμόνας» είπε πως «Δεν υπάρχει κανένα πιο δύσκολο εγχείρημα, πιο επικίνδυνο στην εφαρμογή του, και πιο αβέβαιο στην επιτυχία του από το να προσπαθήσει κάποιος να εφαρμόσει μια νέα τάξη πραγμάτων. Στις πολλές βιβλιογραφικές αναφορές που παραθέσαμε, φαίνεται μια σύμπνοια απόψεων σχετικά με το πόσο δύσκολες, και συχνά επικίνδυνες για την ομαλή εξέλιξη μιας επιχείρησης, είναι οι αλλαγές.

Όμως, οι αλλαγές είναι αναπόφευκτες, αν και πολλές φόρες δυσάρεστες. Ακριβώς για αυτόν τον λόγο, λογά μιας γενικής δυσαρέσκειας δηλαδή, οι άνθρωποι αντιστέκονται στις αλλαγές. Μια από τις βασικές αρμοδιότητες κάθε μάνατζερ είναι να κατανοήσει τις πτυχές αυτής της δυσαρέσκειας, και να βρει τρόπους να την αντιμετωπίσει μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης.

Στα παΐδια αυτών των παρατηρήσεων, αποφασίσαμε να διεξάγουμε μια ερευνά σε έναν από τους πιο παραδοσιακούς επιχειρηματικούς τομείς της Ελλάδας, αυτών της βιοτεχνικής αρτοποιίας. Είναι ένας τομέας που τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε συνεχή άμυνα έναντι της επέλασης μεγαλυτέρων εταιρειών και εργοστασίων, καθώς και τον μεγάλων αλυσίδων σουπερ-μάρκετ. Παραλές αυτές τις συνθήκες, η κρατική βοήθεια είναι μικρή, έως ανύπαρκτη και αυτό έχει οδηγήσει έναν κλάδο που αριθμεί 15 χιλιάδες μελή πανελλαδικά να αναρωτιούνται τι μπορεί να γίνει για να αντιστραφεί η κατάσταση, η αν αυτό δεν είναι εφικτό, τουλάχιστον να εξασφαλιστεί η επιβίωση των επιχειρήσεων τους σε μια περίοδο που ο ρυθμός με τον όποιο επιχείρησης δηλώνουν πτωχεύσει και κλείνουν είναι πραγματικά εξωπραγματικός.

Εμείς θέλαμε να εξετάσουμε ποια ακριβώς είναι αυτά τα στοιχειά, που καθιστούν τον κλάδο αυτό τόσο δύσκολο στην προσαρμογή του σε νέες συνθήκες, και φυσικά για τη μελέτη αυτών απευθυνθήκαμε στους ιδίους τους ανθρώπους που απαρτίζουν τον

κλάδο. Στην ερευνά αυτή συμμετείχαν 180 αρτοποιοί, από τις περιοχές Αθηνών, Πειραιώς και Χανιών.

Ύστερα από διερεύνηση της σχετικής βιβλιογραφίας, γύρω από χαρακτηριστικά που αναμένεται να επηρεάζουν την «Αντίσταση στην αλλαγή», καταρτίσαμε ένα ερωτηματολόγιο το όποιο και διανεμήθηκε σε όλους τους ερωτηθέντες. Επίσης, δημιουργήσαμε ένα υποθετικό μοντέλο, το όποιο ουσιαστικά χαρτογραφεί τους συσχετισμούς των διαφόρων εννοιών/μεταβλητών που επηρεάζουν την «Αντίσταση στην αλλαγή», αλλά και την «Αντοχή στην Αβεβαιότητα». Έγινε λεπτομερής εξέταση του μοντέλου με τις θεωρίες των Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων και της επιβεβαιωτικής ανάλυσης, και όντως επιβεβαιώθηκε πως τα συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά του κλάδου, έχουν σαφή συσχέτιση και με τις δυο έννοιες που εξετάζαμε.

Συγκεκριμένα, παρουσιάστηκε μια πολύ καλή συσχέτιση μεταξύ της «Αντίστασης στην Αλλαγή» και της «Αντοχής στην Αβεβαιότητα», κάτι το όποιο ήταν σαφώς αναμενόμενο. Βρέθηκε επίσης μια ευθεία και θετική συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου, και της «Αντοχής στην Αβεβαιότητα» καθώς και μια αρνητική συσχέτιση αυτού με την «Αντίσταση στην αλλαγή», κάτι που σημαίνει ότι όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο και το επίπεδο επιμόρφωσης, τόσο πιο εύκολο είναι για τα άτομα να δηχθούν και να προσαρμοστούν σε νέες συνθήκες. Αυτό είναι εν μέρη λογικό, διότι συνήθως τα άτομα που κυνηγούν την συνεχή επιμόρφωση, πρόκειται συνήθως για πιο δραστήρια, πιο ανοιχτούς σε νέες προοπτικές ανθρώπους

Παρατηρούμε λοιπόν, την σημαντικότητα των διαφόρων χαρακτηριστικών προσωπικότητας στον καθορισμό της αντίστασης στην αλλαγή. Έγινε εμφανές ότι κάθε επιτυχημένη προσπάθεια αλλαγής που επιχειρείται από την διοίκηση, θα πρέπει να ρίξει το βάρος της προσοχής της, στους ιδίους τους ανθρώπους που επηρεάζονται από αυτήν την αλλαγή, καθώς και σε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά τους που τους οδήγησαν στην επιλογή της αντίστασης. Ο κλάδος της διοίκησης της αλλαγής, είναι ένας από τους πιο ταχεία αναπτυσσόμενους κλάδους της επιστήμης του μάνατζμεντ, και ο σκοπός του είναι ένας και πολύ απλός, η δημιουργία τέτοιων συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε κάθε απαραίτητη διαδικασία αλλαγής να αφομοιώνεται από την επιχείρηση στο βέλτιστο βαθμό

Επιλογος

Πολλοί υποστηρίζουν ότι η επιχειρηματική ζωή και οι επιλογές που την καθορίζουν, εχει γίνει ένας μονόδρομος, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης είναι από μονή της ένα μετρό της διάρκειας ζωής της, και όλα αυτά σε μια συνεχως διευρυνόμενη αγορά που συνεχως επιβάλλει ταχυτέρους ρυθμούς παράγωγης, διαφήμισης και κατανάλωσης. Για την επιβίωση μιας επιχείρησης σε μια τέτοια, σύγχρονη αγορά, απαιτούνται υψηλές επιδόσεις, σχεδίαση στρατηγικών και στοχευόμενες λύσεις. Είναι γενική παρατήρηση επιστημόνων, επιχειρηματιών και έμπορων ότι η αγορά δεν είναι στάσιμη, ούτε και θα σταθεροποιηθεί ποτέ, είναι από τη ιδία της την φύση μια μεταβλητή κατάσταση. Η ανάγκη των επιχειρήσεων για διαρκή προσαρμογή στην συνεχως μεταβαλλόμενη αγορά είναι διαρκής και επιτακτική καθώς η μη προσαρμογή συνήθως επιφέρει μακροπρόθεσμα των θάνατο της επιχείρησης.

Μια σύγχρονη αγορά πολλές φόρες χαρακτηρίζεται από την εμπορική διαμάχη των μεγαλυτέρων βιομηχανιών με τις μικρότερες τοπικές βιοτεχνίες, ειδικά σε περιπτώσεις που τα προϊόντα τους στοχεύουν στην ιδία κατηγορία ανθρώπων. Συγκεκριμενα, για τον κλάδο των αρτοποιών, και συμφωνά με εκπροσώπους των φορέων τους ονομαστήκαν διάφοροι λόγοι τριβής του κλάδου, με τις βιομηχανίες, την κυβέρνηση και την εφαρμογή του νομού, όπως ο νομός για το bake-off, η εφαρμογή του, οι ελλιπείς χρηματοδοτήσεις από το κράτος και ο πολυεπαγγελματισμος. Όλα αυτά τα προβλήματα έχουν οδηγήσει τον κλάδο της βιοτεχνικής αρτοποιίας σε μια αναζήτηση νέων καινοτόμων λύσεων, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις τους να είναι ανταγωνιστικές και να επιβιώσουν στην αγορά. Παρόλα αυτά, ο κλάδος γενικά έδειχνε μια μεγάλη αδράνεια στην υιοθέτηση αυτων των λύσεων. Στην ερευνα αυτή, έγινε διερεύνηση των χαρακτηριστικών που επηρεάζουν την ευκολία η δυσκολία που έχουν οι ερωτηθέντες στο να αναζητούν και να εφαρμόζουν νέες καινοτόμες λύσεις. Έγινε ερευνα στην διεθνή βιβλιογραφία και βρέθηκαν εκείνες οι παράμετροι που μπορούσαν να περιγράψουν καλύτερα τα χαρακτηριστικά αυτά της προσωπικότητας που την επηρεάζουν, καθώς και ερευνα για τις ερωτήσεις που μπορούσαν να μετρήσουν αυτούς τους παράγοντες πιο αξιόπιστα. Συμφωνά με την βιβλιογραφική ερευνα, τα χαρακτηριστικά αυτά χωριστήκαν σε δυο ευρείς κατηγορίες, την «Αντίσταση στην Αλλαγή» και την «Αντοχή στην Αβεβαιότητα».

Στην ερευνα, δείξαμε ότι υπάρχει σαφής συσχέτιση αυτων των δυο παραγόντων με τα ιδιαίτερα δημογραφικά χαρακτηριστικά του κλάδου της βιοτεχνικής αρτοποιίας. Συγκεκριμενα, και λαμβάνοντας υποψιν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, παρατηρηθήκαν αυξημένες τιμες του παράγοντα «Αντίσταση στην Αλλαγή» και χαμηλές, η σχετικά χαμηλές τιμες του παράγοντα «Αντοχή στην Αβεβαιότητα». Κάτι που ήταν αναμενόμενο, καθώς δείξαμε ότι αυτή οι δυο παράγοντες έχουν ισχυρή αρνητική συσχέτιση.

Τα αποτελέσματα αυτά μας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι ο κλάδος εν γένει περιστρέφεται γύρω από παραδοσιακές, δοκιμασμένες λύσεις και γενικά χαρακτηρίζεται από μια δυσκολία να υιοθετήσει νέες λύσεις που θα τον καταστήσουν ανταγωνιστικό και βιώσιμο. Συμπερασματικά, τονίσθηκε η ανάγκη για διαρκή επιμόρφωση των αρτοποιών, καθώς η μόρφωση φάνηκε να είναι αντιστρόφως ανάλογη με την αντίσταση στην αλλαγή, και να δρα υπέρ της καινοτομίας. Επίσης πολύ σημαντική θα μπορούσε να είναι η συμμέτοχη τους σε όργανα και φορείς, καθώς αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει τον κλάδο γενικά σε πιο ευέλικτες απόψεις και μια πιο θετική αντιμετώπιση νέων καινοτομιών. Σημαντική είναι επίσης η δημιουργία στοχευμενων λύσεων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων του κλάδου, καθώς και μια εξ ολόκληρου ανανέωση της βιοτεχνικής αρτοποιός σαν concept. Είναι κρίσιμο οι βιοτεχνικές αρτοποιίες να υιοθετήσουν μοντέρνες μεθόδους του μάρκετινγκ, όντος και εκτος της επιχείρησης. Πρέπει να καθοριστεί πιο είναι το USP (Unique selling product) τους, να δοθούν οι αντίστοιχοι πόροι για διαφήμιση και να ξεκαθαριστεί τι ακριβώς προσφέρει ο κλάδος, ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς και σε πιες μερίδες ανθρώπων στοχεύει και απευθύνεται. Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι πιθανότητα ο βέλτιστος τρόπος για την αντιμετώπιση της «εσωτερικής» αντίστασης στην αλλαγή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ansoff, H. I - The new corporate strategy

Ahmed P.K & Rafiq M (2003) - Internal marketing issues and challenges.

Arbuckle J.L (2005) - Amos (Version 4.1) - Computer Software

Arbuckle J.L (2006) - Amos 4.1 user's guide.

Auteri M. (2003). The entrepreneurial establishment of a non-profit organization. Public organization review:

Ashforth, B.E & Lee, R.T (1990) - Defensive behavior in organizations: A preliminary model

Bartunek, J.M , Lacey, C.A , Wood, D.R. (1992) - Social cognition in organization change : An insider-outsider approach

Bartunek, J.M & Moch, M.K (1987) - First-order, second-order and third-order change and organization development interventions : A cognitive approach.

Blascovich, J & Tomaka, J (1991) - Measures of Self-Esteem.

Bridges & Mitchell (2000) - Leading transition : A new model for Change

Burnes B (2004) - Managing Change : A strategic approach to organisational dynamics

Burnes B (2004) - Kurt Lewin and the Planned Approach to Change : A re-appraisal

Becherer, R.C & Maurer, J.G (1997) - The moderating effect on environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led

firms

Beer, M.,Eisenstat, R.A.,Spector, B (1990) - Why change programs dont produce change

Benne, K.D, Bennis, W.G, Chin, R. (1985) - The planning of Change

Bennebroek Gravenhorst* K. M, Renate A. Werkman, Jaap J. Boonstra (2003)- The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations

Boulding, K.E (1956) - General Systems Theory - The skeleton of Science

Bradley C (2000) - Managing Change

Brief, A.P (1998) - Organisational Behavior : Affect in the workplace

Brown et al (2001) - An operationalization of Stenvenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior.

Bruyat, C & Julien, P.A (2000) - Defining the field of research in entrepreneurship.

Bushy & Kamphuis, J (1993) - Response to Innovation : Behavioral Patterns

Clark, M & Meldrum, M (1998) - Creating Change from below : Early lessons for agents of change

Coopersmith, S (1967) - The antecedents of Self esteem

Covin, J.G & Miles, M.P (1999) - Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage

Caird, S (1990) - What does it mean to be enterprising?

Caird, S (1991) - Testing the enterprising tendench in occupational groups

Coch, L , J.R.P French (1948) - Overcoming Resistance to Change

Coetsee, L (1999) - From resistance to commitment

Conner, D (1992) - Managing at the speed of Change : How resilient managers prosper where others fail

Creasy, T.J (2003) - Change Management : the people side of Change

Cronbach L. J & P.E Meehl (1955)- Construct Validity in psychological tests

Digman, J.M (1990)- Personality Structure, emergence of the five factor model

Dent, E.B & Goldberg, S.G (1999) - Challenging "Resistance to Change"

Dover, P.A (2003) - Change agents at work : Lessons from Siemens Nixdorf

Emery F.E , E.L Trist (1965) - The causal texture of organizational environments

Ewing M.T & Caruana A (1999) - An internal marketing approahc to public sector management. The marketing and human resources interface.

Fandray, D (2003) - Winds of Change: Stay ahead by leading change, not managing it

Folger R & Scarlicki D.P - Retaliation in the workplace : the roles of distributive, procedural and interactional justice.

Fox S. & Spector E.(2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence and trait affectivity with interview outcomes:

It's not all just 'G', Journal of organizational behavior,21,203-20

Garvin, D (2000) - Learning in action : A guide to putting the learning organization to work

Gibb, A (1987) - Enterprise Culture-Its meaning and implications for education and training

Goldsmith, R.E (1984) - Personality characteristics associated with adaptation/innovation

Gartner, W.B(1988) - Who is an enterpreneur? is the wrong question

Giangreco, A (2000) - A review of the literature and the discussion of six issues in the analysis of resistance to change.

Goodman , P.S & Rousseau D.M (2004) - Organizational change that produces results : The Linkage approach

Green W.E, Walls G.D & Schrest L.J (1994) - Internal Marketing. The key to external marketing success.

Harrison, A.A & Zajonc R.B (1970) - The Effects of Frequency and Duration of Exposure on Response Competition and Affective Ratings

Hinkin, T.R (1998) - A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnairew.

Harrell, G.D & Fors M.F (1992) - Internal marketing of a service

Harrell, G.D & Fors M.F (1995) - Marketing services to satisfy internal customers

Hartley, J , Benington K & Binns, P (1997) - Researching the roles of internal change agents in the management of organizational change.

Hunter A., Kapp J. & Yonkers V.(2003).A psychological model of entrepreneurial behavior. Journal of the Academy of Business and Economics.

Harrison, A. A. (1968) - Response competition, frequency, exploratory behavior and liking

Harvey, G (2001) - Getting evidence into practice: the role and function of facilitation

Heller F, E. Pusic, G. Strauss, B. Wilpert (1998) - Organizational participation, Myth and Reality.

Herling, T.J (1996) - Adoption of computer technology by communication faculty : Resistance to innovation

Higgins, J.M , McCallaster J. (2004) - If you want strategic change, dont forget your cultural artifacts.

Jick T (1991) - Implementing Change

Judge, T.A, Locke, E.A & Durham C.C (1997) - The dispositional causes of job satisfaction : A core evaluations approach

Judge, T.A, Locke, E.A , Durham C.C & Kluger A.N (1998) - Dispositional effects on job and life satisfaction : The role of core evaluations.

Judge, T.A , Thoresen C.J , Pucik, V & Welbourne T.M (1999) - Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective.

Kanter R.M (1985) : Managing the human side of change.

Kanter R.M, Stein B.A , Jick T (1992) - The Challenge of Organisational Change - How companies experience it and leaders guide it

Kirton, M (1980) - Adaptors and Innovators : A description and measure

Kirton, M (2003) - Adaption-innovation: In the context of diversity and change

Kim M. & Hunter J (1993) - Relationships among attitudes, intentions and behavior

Kotter J.P (1990) : A force for change : How leadership differs from management

Kotter J.P & Heskett J.L (1992) - Corporate culture and performance

Kotter, J.P (1995) - Why transformation efforts fail

Kotter J.P, L.A Schlesinger (1979)- Choosing strategies for Change

Kotter, J.P & Cohen D.S (2002) - The heart of change : Real life stories of how people changed their organisations

Lau, C.M & Woodman R.W (1995) - Understanding organizational change : A schematic perspective

Leadbeater, C & Goss, S (1999) - Civic Enterpreneurship

Llewellyn N & Wilson, K (2003) - The controversial role of personality traits in entrepreneurial psychology

Levine R (1997) - Financial Development and Economic Growth : Views and Agenda

Loehlin J.C.(1987).Latent variable models: An introduction to factor, path and structural analysis. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum.

Lorsch J.W & Morse J.J (1974) - Organisations and their members : A contingency approach

Levenson, H (1981) : Differentiating between internality, powerful others and chance.

Lewin, K (1945) - Conduct, knowledge and acceptance for new values.

Lewin, K (1951) - Intention, will and need.

Lucas R.E. jr, (1978).On the size distribution of business firms. The Bell Journal of economics

Lumpkin, G.T & Dess, G.G (2001) - Linking two dimensions of enterpreneurial orientation to firm performance

Maurer, R (1996) - Beyond the walls of resistance : Unconventional strategies that build support

Maurer, R (1997) - Transforming Resistance

Mair, J (2002) - Value creation through entrepreneurial activity

Mullins, L.J (1999) - Management and Organisational Behaviour

Mumford M.D, Baughman W.A, Threlfall K.V & Uhlman C.E (1993) - Personality, adaptability and performance : Performance on well defined and ill-defined

problem solving tasks.

Mumford M.D, Redmond M.R (1993) - Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity.

Nelson, L (2002) - Developing an understanding of theory in organizational change

Nunnally J.C & Bernstein I.H (1994) - Psychometric theory

Oreg, S (2003 – Resistance to Change : Developing an individual differences measure.

Proctor, T & Doukakis, I (2003) - Change management : The role of internal communication and employee development

Renae A. Jones, Nerina L. Jimmieson, Andrew Griffiths - The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The

Mediating Role of Readiness for Change

Rogers, E.M - Addictive Behaviors - Diffusion of preventive innovations.

Rokeach, M (1960) - The open and closed mind

Rotter, J.B (1966) Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement

Sagie A & Koslowsky M (2000) - Participation and empowerment in organizations : Modeling, effectiveness and applications.

Schaffer, R.W & Siegal, W (2005) - Unlocking the door to major change

Schultz T. (1975). The value of the ability to deal with disequilibria. Journal of Economic Literature

Schumpeter J.(1934). The theory of economic Development. Cambridge, Harvard University.

Sexton, D.L & Bowman, N (1986) - Validation of a prsonality index : Comparative psychological characteristics.

Sinclair, R.R, Tucker, J.S & Wright, C (2005) - Performance differences among four organisational commitment profiles.

Stevenson H. H, Roberts M.J , Grousbeck H.I (1985) - New business ventures and the entrepreneur.

Szilagyi, A.D , Sims, P.H, Keller, R.T (1976) - The measurement of job characteristics

Szilagyi, A.D , Sims, P.H, Keller, R.T (1976) - Role dynamics, locus of control, and employee attitudes and behavior

Szilagyi, A.D , Sims, P.H (1975) - Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance

Szilagyi, A.D, Sims, P.H (1976) - Job characteristic relationships: Individual and structural moderators

Tichy, N.M (1983) - Managic Strategic change : Technical, political and cultural dynamics

Troldahl, V.C & Powerll .FA (1965) - A short form dogmatism scale for use in field studies

Thompson, J.L (2004) - The facets of the entrepreneur, identifying entrepreneurial potential

Varey R.J (1995) - Internal Marketing : a review and some interdisciplinary research challenges

Waddell, D & Sohal, A.S (1998) - Resistance : A constructive tool for change management

Wanberg C.R & Banas J.T (2000) - Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace

Waldersee R, Griffiths A (1997) - Implementing change: matching implementation methods and change type

Watson, G (1971) - Resistance to Change

Webb, T.L & Sheeran, P (2006) - Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence

Wonderlic, E.F (1999) - Wonderlic Personnel Test user's manual

Worrall, L., Cooper, C.L. & Campbell-Jamison (2000) - The impact of organizational change on the work experiences and perceptions of public sector managers

Zaltman G & Duncan, R (1977) - Strategies for planned change

Zampetakis L. (2007).Gender differences in middle managers' entrepreneurial behavior.

Zampetakis L. & Moustakis V.(2007). Entrepreneurial behavior in the Greek public sector. International Journal of the entrepreneurial behavior and research

Zuckerman, M (1994a) - Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking

Zuckerman, M (1994b) - Impulsive unsocialized sensation seeking : The biological foundations of a basic dimension of personality

Zuckerman, M , Kuhlman, D , Joireman J & Teta, P (1993) - A comparison for three structural models for personality

Zuckerman M & Link, K (1968) - Construct Validity for the Sensation seeking scale

Zerbinati S. & Souitaris V.(2005).Entrepreneurship in the public sector: A framework of analysis in European local goverments. Entrepreneurship and regional development,43-64.

Παραρτημα

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΟΜΕΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Οδηγίες :Σας παρακαλούμε να σημειώσετε με ένα κύκλο τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα τον βαθμό συμφωνίας η διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις που ακολουθούν. Όσο πιο πολύ διαφωνείτε με μια πρόταση, τόσο η απάντηση σας θα πλησιάζει το 1. Αντίθετα, όσο πιο πολύ συμφωνείτε, τόσο η απάντηση σας θα πλησιάζει το 7. Μη σκέφτεστε πολύ ώρα για την ακριβή σημασία των προτάσεων. Δουλέψτε γρήγορα και προσπαθήστε να απαντήσετε όσο το δυνατόν με μεγαλύτερη ακρίβεια. Σας υπενθυμίζουμε ότι δεν υπάρχουν σωστές η λάθος απαντήσεις.

1)Προτιμώ να βαριέμαι παρά να έχω αναπάντεχες εκπλήξεις 1 2 3 4 5 6 7

2).Γενικά θεωρώ τις αλλαγές ότι είναι κάτι το αρνητικό 1 2 3 4 5 6 7

3) Αν με ενημέρωναν ότι θα γινόταν μια σημαντική αλλαγή σε κάποιο κομμάτι της δουλείας μου, πριν ακόμα μαθαινα την αλλαγή, πιθανοτατα θα αγχωνόμουν 1 2 3 4 5 6 7

4) Όταν κάποιος με πιέζει για να κάνω κάποια αλλαγή, αντιστέκομαι ακόμα και αν πιστεύω ότι τελικά η αλλαγή θα με ωφελήσει 1 2 3 4 5 6 7

5) Δεν αλλάζω γνώμη εύκολα. 1 2 3 4 5 6 7

6) Νομίζω ότι δεν υπάρχει πρόβλημα χωρίς τη λύση του 1 2 3 4 5 6 7

7) Θα ήθελα να ζήσω σε μια ξένη χώρα 1 2 3 4 5 6 7

8) Προτιμώ κάτι που έχω συνηθίσει από κάτι με το οποίο δεν είμαι εξοικειωμένος 1 2 3 4 5 6 7

Διαφωνώ απόλυτα	Σχεδόν διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

- Φύλο:
- Ηλικία:
- Χρόνια στην ίδια εργασία:
- Οικογενειακή Κατάσταση: Παντρεμένος …. Ανύπαντρος….
- Εκπαίδευση : Λύκειο :
  ΤΕΙ :
  ΑΕΙ :
  Άλλο :

Δεικτες προσαρμογής

Πιθανότητα X^2 (chi-square)

Αποτελεί το ποσοστό αληθοφάνειας (likelihood-ratio) και αποτελεί το κύριο μετρό καθορισμού της συνολικής προσαρμογής ενός μοντέλου. Είναι το μονό μετρό προσαρμοστικότητας που βασίζεται στην καθαρή στατιστική και έχουμε την δυνατότητα να το χρησιμοποιήσουμε στα δομικά μοντέλα εξισώσεων.

Μια αρκετά μεγάλη τιμή του συγκριτικά με τους βαθμούς ελευθερίας του μοντέλου, σημαίνει πως οι εκτιμώμενοι πινάκες παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Ως δείκτης, έχει το μειονέκτημα ότι επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διακυμάνσεις του μεγέθους του δείγματος. Όποτε και είναι προτεινόμενο η χρήση του δείκτη αυτού να συνοδεύεται από την χρήση άλλων δεικτών, έτσι ώστε να έχουμε μια πιο συνολική εικόνα του μοντέλου. Η διαδικασία ανάλυσης ενός συστήματος δομικών εξισώσεων επικεντρώνεται στην ελαχιστοποίηση μια συνάρτησης απόκλισης (discrepancy function). Η συνάρτηση αυτή ακόλουθη μια κατανομή χ-τετραγωνο και μπορεί να εξηγηθεί με βάση τους βαθμούς ελευθερίας που σχετίζονται με το μοντέλο.

Συμφωνά με τους Hair et al (1998), ο δείκτης χ^2 είναι κατάλληλος για μεγέθη δειγμάτων από 100 έως και 200, και εκτός αυτών θεωρείται πια μη σημαντικός.

Σε γενικές γραμμές, ο δείκτης χ^2 αναφέρεται στην ικανότητα του μοντέλου να αναπαράγει τον πινάκα συνδιακυμανσης του δείγματος. Ο χ^2 πολλές φόρες ονομάζεται και μετρό ασυμφωνίας του μοντέλου. (discrepancy level). Όσο μικρότερη είναι η τιμή του, τόσο καλύτερος είναι και ο βαθμός προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα. Μια μεγάλη τιμή του χ^2 σημαίνει ότι η διακύμανση του μοντέλου είναι πολύ έως εντελώς διαφορετική από αυτήν που παρατηρήσαμε.

Δείκτης καλής προσαρμογής (GFI)

Επινοήθηκε από τον Joreskog και τον Sorbom το 1984, και ουσιαστικά αποτελεί ένα μετρό του συνολικού βαθμού προσαρμογής του μοντέλου. Ο δείκτης μετραει την σχετική ποσότητα της διακύμανσης στο δείγμα που το μοντέλο προσπαθεί να περιγράψει. Ο δείκτης καλής προσαρμογής είναι ένας μη στατιστικός δείκτης ο όποιος λαμβάνει τιμές από 0 (πολύ κακή προσαρμογή) μέχρι 1 (πολύ καλή προσαρμογή).

Ο συνολικός βαθμός προσαρμογής αναπαριστάνατε μέσω των τετραγωνισμένων υπολοίπων της πρόβλεψης, συγκρινόμενων με τα πραγματικά δεδομένα, αλλά δεν προσαρμόζεται ανάλογα με τους βαθμούς ελευθερίας. Υψηλές τιμές αναπαριστούν καλύτερη προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα, αλλά δεν υπάρχει κάποιο όριο τιμών πάνω από το όποιο το μοντέλο να θεωρείται αποδεκτό. Συμφωνά με τους Hair et al (1998), ικανοποιητικές τιμές του δείκτη προσαρμογής θεωρούνται πάνω από 0,9 αλλά συμφωνά με τους Hoyle (1995), Marcoulides & Schumacker(1996), μοντέλα μπορούν να γίνουν αποδεκτά και με δείκτες που κυμαίνονται από 0,8 και πάνω.

Έχει επισημανθεί σε μεγάλο αριθμό ερευνών ότι ο δείκτης καλής προσαρμογής επηρεάζεται πολύ από το μέγεθος δείγματος, παρόλο που το μέγεθος δείγματος δεν είναι μέρος της εξίσωσης του. Οι Anderson & Gerbing (1984) διατύπωσαν ότι «αν και ο δείκτης καλής προσαρμογής είναι ανεξάρτητος του μεγέθους του δείγματος, η κατανομή των τιμών του επηρεάζεται ισχυρά από το μέγεθος του δείγματος. Η ερευνά τους έδειξε ότι 28.3% της απόκλισης στις τιμές του δείκτη καλής προσαρμογής σχετίζεται με αποκλίσεις στο μέγεθος των εκάστου δειγμάτων, ένα φαινόμενο που παρουσίασε μεγαλύτερη συχνότητα σε μικρά δείγματα.

Διορθωμένος δείκτης καλής προσαρμογής. (AGFI)

Οι Hair et al (1992), επέκτειναν τον δείκτη καλής προσαρμογής (GFI), ρυθμίζοντας τον συμφωνά με την αναλογία των βαθμών ελευθερίας του προτεινομένου μοντέλου προς των βαθμών ελευθερίας του «μηδενικού» μοντέλου. Ο δείκτης αυτός παίρνει και αυτός τιμές μεταξύ του 0 και του 1, όπου το 0 υποδηλώνει χειριστή προσαρμογή, και το 1 υποδηλώνει την ιδανική προσαρμογή. Η συμπεριφορά του δείκτη είναι παρόμοιε με αυτή του GFI (Bollen, 1990). Έχει πολλές ομοιότητες με το PNFI και το προτεινόμενο όριο αποδοχής του είναι για τιμές μεγαλύτερες του 0,9. Όσο αυξάνεται το μέγεθος του δείγματος, τόσο μπορεί να αυξηθεί και το όριο αποδοχής, ενώ το ίδιο ισχύει και για μειώσεις τις τιμής του δείγματος.

Ρίζα των μέσων τετραγώνων του σφάλματος εκτίμησης (RMSEA)

Ένας δείκτης που δημιουργήθηκε για να διορθώσει τις τάσεις που εμφανίζει ο δείκτης χ-τετραγωνο να απορρίπτει όλα τα μοντέλα με πολύ μεγάλο αριθμό δειγμάτων είναι η ρίζα των μέσων τετραγώνων του σφάλματος εκτίμησης (RMSEA). Ο δείκτης αυτός, αντίθετα με τους προηγούμενους, περιλαμβάνει μια ανάλυση της πολυπλοκότητας του μοντέλου στον υπολογισμό του. Η τιμή του ουσιαστικά εκφράζει την απόκλιση ανά βαθμό ελευθερίας του μοντέλου, η το μετρό ασυμφωνίας ανά βαθμό ελευθερίας του μοντέλου. Η απόκλιση αυτή είναι σκόπιμο να μετριέται ανάλογα με τον συνολικό πληθυσμό, και όχι μονό το μέγεθος δείγματος, όπως διετύπωσε ο Steger to 1990. Η τιμή του αναπαριστά την προσαρμογή και καταλληλότητα του μοντέλου που θα ήταν αναμενόμενη εάν η εκτίμηση του γινόταν στο σύνολο του πληθυσμού και όχι μονό στο δείγμα που επιλέχτηκε για την συγκεκριμένη ερευνά. Όταν ένα μοντέλο έχει τέλειο βαθμό προσαρμογής ο δείκτης αυτός θα πάρει τιμή 0. Όμως τιμές του RMSEA από 0,8 και κάτω, υποδηλώνουν απλά ένα λογικό σφάλμα προσδιορισμού (Browne & Cudeck, 1993), συμφωνά με τους ιδίους, αυτοί δεν θα επιλέγαμε ποτέ να εφαρμόσουν ένα μοντέλο με διορθωμένο δείκτη καλής προσαρμογής μεγαλύτερο του 0,1.

Το υπόλοιπο ρίζας μέσων τετραγώνων (RMSR)

Ο δείκτης αυτός αναπαριστά την διάφορα μεταξύ της διακύμανσης και της συνδιακυμανσης του δείγματος σε σχέση με τις αντίστοιχες ποσότητες όταν το μοντέλο είναι θεωρητικά σωστό. Είναι ουσιαστικά η τετραγωνική ρίζα του μέσου τετραγώνου της διαφοράς της διακύμανσης και της συνδιακυμανσης από τα αντίστοιχα ποσά που θα προέκυπταν από το σωστό μοντέλο (αυτό με άριστη προσαρμογή). Ο δείκτης αυτός παίρνει τιμές από 0 έως 1. Για μικρές τιμές του RMSR έχουμε μεγάλο βαθμό προσαρμογής του μοντέλου, ενώ όσο οι τιμές πλησιάζουν στο 1, τόσο μικραίνει και ο βαθμός προσαρμογής. Η τιμή 0 σημαίνει πως το μοντέλο έχει τελεία προσαρμογή στα δεδομένα. Γενικά αποτελεί ένα ευρύτατα χρησιμοποιούμενο δείκτη. Αποδεκτές τιμές του θεωρούνται όσες μικρότερες του 0,1 (<0,1) (Hair et al (1992); Bollen (1989))

Κανονικοποιημενος δείκτης προσαρμογής. (NFI)

Δημιουργήθηκε από τους Bentler και Bonett το 1980. Συμβολίζεται με NFI και τη τιμή του δίνεται από τον τύπο :

$$NFI = \frac{x^2_{null} - x^2_{proposed}}{x^2_{null}}$$

Τιμές του δείκτη αυτού κοντά στο μηδέν, υποδεικνύουν πολύ κακή έως καθόλου προσαρμογή, ενώ το 1 αναπαριστά την τελεία προσαρμογή. Ο κανονικοποιημενος δείκτης προσαρμογής μετραει τον βαθμό προσαρμογής του ελεγχόμενο μοντέλου με το μηδενικό μοντέλου. Εάν για παράδειγμα η τιμή του είναι 0,5 τότε έχει επιτευχτεί προσαρμογή κατά 50 τοις εκατό. Γενικά αποδεκτές του κανονικοποιημενου δείκτη καλής προσαρμογής θεωρούνται αυτές που είναι μεγαλύτερες του 0,9 (Hoyle (1995); Marcoulides & Schumacker (1996)), ενώ οι δημιουργοί του (Bentler & Bonnett, 1980) θεωρούν αποδεκτές τιμές του δείκτη αυτού, όσες είναι > 0,8. Άμα το μοντέλο έχει τιμή του δείκτη προσαρμογής κάτω από 0,8, τότε πρέπει να γίνει επαναπροσδιορισμός του μοντέλου. Συνήθως, πρόβλημα υποτίμησης του βαθμού προσαρμογής συμβαίνει μονό για μικρά δειγματα.

Δεικτης συγκριτικης καταλληλοτητας (CFI)

Ο δεικτης συγκριτικης καταλληλοτητας, θεωρειται από πολλους ως ο καλυτερος δεικτης προσαρμοστικοτητας, και εχει πολύ ευρεια χρηση. Για τον τύπο της επαυξητικής προσαρμογής του μοντέλου, ο συγκριτικός δείκτης προσαρμογής (CFI) έχει ένα πλεονέκτημα έναντι όλων των άλλων δεικτών της κατηγορίας του, διότι δεν παρουσιάζει τον κίνδυνο υποεκτίμησης της προσαρμογής των δεδομένων εξαιτίας μικρού δείγματος. Ο δεικτης CFI δημιουργηθηκε το 1990 από τον Bentler και βασιζεται σε μια συγκριση του μοντελου της υποθεσης με ένα άλλο, υποθετικο μοντελο, το «μοντελο βασης». Οι τιμες του παντα κυμαινονται μεταξυ του 0 και του 1, ενώ τιμες εκτος αυτων των οριων παντα στρογγυλοποιουνται σαν 0 η σαν 1. Υπολογιζει τη σχετικη διαφορα στην μη-κεντρικοτητα (non centrality). Στην ερευνα που διεκπεραιωσε ο Bentler το 1990, εκανε μια μελετη προσομοιωσης μοντελων και συγκρισης, στην οποια χρησιμοποιηθηκαν 200 αντιγραφα ενός μοντελου δομικων εξισωσεων, και 6 διαφορετικων δειγματων, με τιμες που κυμαινονταν από 50 εως 1600 (n=50…1600). Στην ερευνα αυτή διαπιστωθηκε ότι η αποκλιση τιμων του δεικτη συγκριτικης καταλληλοτητας λογω του μεγεθους των δειγματων, είναι συνεχως μικροτερη των αλλων δεικτων και συγκεκριμενα, στο πειραμα αυτό οι τιμες του κυμαινονταν από CFI=0,34 για n=50, εως και CFI=0,01 για n=1600.

Ο δεικτης συγκριτικης καταλληλοτητας δινεται από τον τυπο :

$$CFI = 1 - \frac{\max(0, d - NCP)}{\max(0, d_b - NCP_b)}$$

Οπου ισχυει :

C,d	είναι η εσωτερική ασυμφωνία των παραμέτρων και οι βαθμοί ελευθερίας αντίστοιχα.
NCP	η αρνητική συγκέντρωση των παραμέτρων για το εκτιμώμενο μοντέλο.
C_b, d_b, NCP_b	είναι οι ίδιοι παράμετροι για το βασικό μοντέλο.

Δεικτης Tucker-Lewis (TLI)

Η αλλιώς όπως ονομάζεται και δείκτης των Bentler-Bonett non-normed fit index (NNFI). Ο δεικτης αυτός παίρνει τιμες μεταξυ του 0 και του 1, όσο πιο κοντά βρίσκεται στην μονάδα, τόσο καλύτερη προσαρμογή αναφέρεται να εχει στα δεδομένα το μοντελο.

Ο Δεικτης Tucker-Lewis δινεται από τον τυπο :

$$TLI=\rho_{\bar{2}}=\frac{\frac{C_b}{d_b}-\frac{C}{d}}{\frac{C_b}{d_b}-1}$$

Όπου: C,d είναι η εσωτερική ασυμφωνία των παραμέτρων και οι βαθμοί ελευθερίας για το εκτιμώμενο μοντέλο

C_b,d_b είναι οι ίδιοι παράμετροι για το βασικό μοντέλο.

Κανονικοποιημενος δεικτης προσαρμογής (PNFI)

Στην κατηγορία της φειδωλής προσαρμογής, ο φειδωλός κανονικοποιημενος δεικτης προσαρμογής προκύπτει από μια τροποποίηση του προαναφερθέντος δεικτη προσαρμογής NFI. Ο ορος φειδωλότητα εκφράζει την επίτευξη υψηλών βαθμών εφαρμογής ανά βαθμό ελευθερίας που χρησιμοποιήσαμε. Ο δεικτης PNFI λαμβάνει γενικά υπόψη του τον αριθμό των βαθμών ελευθερίας που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του βέλτιστου επιπέδου προσαρμογής.

Υψηλές τιμες του PNFI θεωρούνται και οι καλύτερες, και χρησιμοποιείται κυρίως για τη συγκριση μοντελων με διαφορετικούς βαθμούς ελευθερίας. Δεν εχει οριστεί κάποιο όριο στον δεικτη αυτό που να συνεπάγεται αποδεκτή προσαρμογή στο μοντελο. Γενικά όμως, τιμες του δεικτη αυτού που κυμαινονται μεταξυ του 0,06 μέχρι 0,09 καταδεικνύουν ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στα μοντέλα που συγκρίνονται (Williams & Hazer, (1986))

Ο τύπος του PNFI είναι :

$$\text{PNFI}=\frac{\text{Degrees of Freedom}_{\text{proposed}}}{\text{Degrees of Freedom}_{\text{null}}} * NFI$$